

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

*Факультет економіки та управління*  
**Кафедра бізнес-економіки та підприємництва**

Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»  
Спеціальність 051 «Економіка»  
Освітньо-професійна програма «Бізнес-економіка»

**Денна форма навчання**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА  
РУБАНИК АНАСТАСІЇ ОЛЕГІВНИ**

на тему: «ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОГРАМИ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ  
ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних  
цінностей академічної доброчесності \_\_\_\_\_ Анастасія РУБАНИК*

**Науковий керівник:**

кандидат екон. наук, доц.

\_\_\_\_\_ Володимир КУЗЬОМКО

Робота допущена до захисту в ЕК «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. протокол № \_\_

Зав. кафедри бізнес-економіки  
та підприємництва,  
докт. екон. наук, проф.

**Інна РЄПІНА**

Київ 2024

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	3
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ</b>	6
1.1 Економічна сутність та види ризиків ведення бізнесу	6
1.2 Методичний інструментарій діагностики ризиків ведення бізнесу	17
1.3 Напрями та методи мінімізації ризиків ведення бізнесу	29
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»</b>	40
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд» та напрямів його діяльності	40
2.2 Діагностика результативності та фінансово-економічного стану ТОВ «Сільпо-Фуд»	43
2.3 Оцінювання ризиків діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»	58
<b>РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»</b>	66
3.1 Перспективні напрями розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» в контексті мінімізації ризиків його діяльності	66
3.2 Розробка та обґрунтування економічної доцільності реалізації програми мінімізації ризиків ТОВ «Сільпо-Фуд»	72
3.3 Прогнозування впливу розроблених рекомендацій на показники ефективності діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»	88
<b>ВИСНОВКИ</b>	94
<b>ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ</b>	98
<b>ДОДАТКИ</b>	106

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Ризики є невід'ємною складовою підприємницької діяльності. У зв'язку з нестабільною політичною та економічною ситуацією значення проблеми ефективного розвитку підприємств, що функціонують в умовах невизначеності, набуває особливої ваги, спричиняючи виникнення різних видів ризиків. Пошук результативних підходів до їх оцінки та реагування стає одним із ключових напрямків розвитку сучасних підприємств. Організації, що успішно управляють ризиками, мають більші перспективи для забезпечення стійкості в довгостроковій перспективі. Це має вирішальне значення для залучення інвесторів, запобігання фінансовим втратам та забезпечення стабільності розвитку.

Загалом, програми мінімізації ризиків є важливою складовою стратегічного управління, спрямованого на забезпечення стійкості та успіху компанії в умовах непередбачуваності.

Дослідження проблеми мінімізації ризиків на підприємствах є надзвичайно актуальним у сучасному бізнес-середовищі. Під тиском ринкової нестабільності та зростаючої конкуренції, підприємства повинні зосереджуватися на ефективному управлінні ризиками для забезпечення їхньої стабільності та прибутковості. Із впровадженням нових технологій, змін у законодавстві та соціальних трендах кількість ризиків, які можуть вплинути на діяльність підприємств, невпинно зростає.

Таким чином, ефективне управління ризиками стає центральним елементом успішної стратегії розвитку підприємства. Проблеми формування системи управління ризиками в підприємницькій діяльності, а також практичні питання розробки методів їхньої мінімізації висвітлені у наукових працях численних учених, таких як О.М. Гуцалюк, Н.В. Гаврилової, В.О. Котлубай [1], А.В. Череп, Ю.В. Калюжної [2], А.І. Гнатенко, Ю.А. Поліщук [3], Бочковського А.П. [4], Т.В. Семенютіної [5], В.А. Шевченко [6], А.А. Степанової [7], О.Є. Гудзь

[8], П.А. Стецюк, І.П. Миколайчук [9], М.Д. Балджи [10], Д.В. Дячкова [11], О.Є. Бездітко [12], Т.А. Берегової [13], Д.О. Воронець [14] та інших.

Незважаючи на значний прогрес у цій галузі за короткий проміжок часу, актуальні питання трансформації ризик-менеджменту в нову парадигму, а також формування ефективних програм мінімізації ризиків залишаються предметом дискусій і вимагають подальших досліджень та вдосконалень.

Необхідність вдосконалення методології формування програм мінімізації ризиків та забезпечення їх практичного застосування стали визначальними факторами для формування цієї магістерської роботи, її цілей та завдань.

Мета кваліфікаційної роботи: узагальнення теоретико-методичних засад, а також розробка та обґрунтування програми мінімізації ризиків ТОВ «Сільпо-Фуд».

Для досягнення зазначеної мети в дослідженні були поставлені та вирішені такі завдання:

- дослідити економічну сутність та види ризиків бізнесу;
- проаналізувати методичний інструментарій діагностики ризиків ведення бізнесу;
- систематизувати напрями, методи та інструменти мінімізації ризиків ведення бізнесу;
- дати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Сільпо-Фуд» та напрямів діяльності;
- провести діагностику результативності та фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінювання ризиків діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- визначити перспективні напрями розвитку підприємства в контексті мінімізації ризиків його діяльності;
- розробити та обґрунтувати економічну доцільність реалізації програми мінімізації ризиків ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- спрогнозувати вплив розроблених рекомендацій на ключові показники результативності діяльності підприємства.

**Об'єктом дослідження** у кваліфікаційній магістерській роботі є система ризиків, які виникають в процесі функціонування та розвитку бізнесу.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та прикладні проблеми оцінювання та мінімізації ризиків ведення бізнесу.

Інформаційну базу склали діючі закони та нормативні акти України, стандарти, методичні матеріали міністерств, дані Державного комітету статистики України, фінансова звітність підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд».

Досягнення поставленої мети стало можливим завдяки використанню відповідної системи методів дослідження. У ході дослідження були застосовані такі методи: аналіз і синтез для вивчення об'єкта та предмета дослідження; монографічний метод для опрацювання літературних джерел та дослідження розвитку актуальних проблем; порівняння для зіставлення фактичних даних звітного і базисного років; середні та відносні величини для узагальнення кількісних характеристик фінансового стану підприємств; ряди динаміки для оцінки змін показників у часі; нормативний метод для аналізу й оцінювання відносних показників.

Результати, отримані в магістерській роботі, включають обґрунтовану пропозицію щодо створення конкретної програми мінімізації ризиків, що передбачає активні дії та заходи для її формування та впровадження в систему управління підприємством, а також точкові рекомендації для боротьби з ідентифікованими ризиками.

Логіка дослідження зумовила наступну структуру дипломної роботи: вступ, три розділи, висновки, перелік використаних джерел із 82 найменувань, 10 додатків. Загальний обсяг сторінок становить 123, з яких 97 сторінок є складовою основної частини.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

### 1.1 Економічна сутність та види ризиків ведення бізнесу

У сучасних умовах ведення бізнесу для підприємств важливо уникати потенційних загроз та оперативно нейтралізувати шкідливі наслідки негативних подій. Ризик є невід'ємною частиною підприємницької діяльності, де невизначеність виступає як основне явище, а ризик - як вторинне. Чим вища невизначеність при прийнятті господарських рішень, тим вищий рівень ризику. Повністю усунути ризики з діяльності економічних суб'єктів неможливо, оскільки вони є частиною об'єктивної реальності.

Поняття «ризик» є складним і неоднозначним, маючи безліч різних, інколи протилежних визначень у науковій літературі, які залежать від сфери його прояву. Тривалий розвиток наукових шкіл управління, зокрема управління ризиками, ризик-менеджменту і конфліктології, створив потужну основу для проведення численних досліджень з цього питання та запропонував широкий спектр підходів до аналізу сутності управління ризиками в наукових працях. Незважаючи на різноманітність поглядів та думок щодо визначення термінів "ризик" і "управління ризиками", наразі немає єдиного універсального визначення.

Етимологічне значення терміну "ризик" ще остаточно не досліджене, і походження слова залишається відкритим питанням. Однією з версій є теорія, що слово походить із грецької мови, а саме від  $\rho\acute{\iota}\zeta\mu\acute{o}\nu$ , що перекладається як «скеля, стрімчак», яке пов'язане з  $\rho\acute{\iota}\zeta\alpha$  - "корінь; підніжжя; основа"[15]. Виникнення трактування ризику як "небезпеки" пов'язане з ремеслом мореплавства, де « $\rho\acute{\iota}\zeta\mu\acute{o}\nu$ » використовувалось для позначення небезпечного підводного каменю [15].

У різних джерелах термін «ризик» має дещо відмінні тлумачення. В найбільш популярному словнику США, словнику Вебстера, він визначається як «імовірність втрати або пошкодження» [16]. В Оксфордському словнику, який є найпоширенішим у Великій Британії, слово «ризик» трактується як «імовірність того, що в майбутньому станеться щось небажане; ситуація, яка може бути небезпечною чи мати негативний наслідок» [17]. У Тлумачному словнику української мови в 11-ти томах «ризик» означає «усвідомлену можливість небезпеки, ймовірність збитків або невдачі у якійсь справі» [18]. Всі ці визначення об'єднує ідея непередбачуваності наслідків певних дій, можливість небезпечного чи невдалого завершення, а також активність в умовах невизначеності.

Слово «ризик» в англійській мові набуло свого більш сталого та комерційного значення у 1719 році, з відсилкою до мореплавства - як «небезпека втрати судна, товарів або іншого майна», що відображено в історичних реаліях того часу [19]. Поняття і явище ризику досліджувалося і змінювалося кардинально та історія цього терміну представлена на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 - Історичні періоди дослідження і тлумачення поняття «ризик»

Джерело: складено автором на підставі [20].

Таким чином, незважаючи на відносно короткий час існування ризикології як окремої наукової дисципліни, започаткованої Йоганном Тетенсом у 1786 році, дослідники змогли розробити значущі інноваційні теорії та зробити відкриття, які суттєво вплинули на сприйняття поняття «ризик». Історичний розвиток цієї науки поділено на два основні періоди, що стало основою формування двох шкіл ризикології — класичної та неокласичної.

Хронологічна структура формування ризикології завершується п'ятим періодом, що узагальнює всі досягнення попередніх етапів і визначає ризик як невід'ємну складову управління підприємствами, становлячи основу сучасної економічної науки під назвою ризик-менеджмент.

Існування великої кількості визначень поняття «ризик», багатоаспектної наданих в наукових роботах характерних властивостей та різних за змістом точок зору на визначення поняття обумовило проведення діалектичного аналізу трактування «ризик» в існуючих наукових дослідженнях. Тому, щоб більш повно розкрити поняття «ризик», в табл. 1.1 розглянемо його трактування різними дослідниками

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «ризик» в з точки зору різних авторів

Автор 1	Визначення поняття 2
Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. [21]	Ризик - це ситуація, коли мають місце невизначеність, конфлікт, наявна багатоваріантність, і коли одночасно не всі альтернативні варіанти однаковою мірою сприятливі. Ризик присутній і є складовим елементом будь-якої управлінської діяльності (менеджменту)
Донець Л.І. [22]	Ризик - діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якого є можливість якісно і кількісно оцінити ймовірність досягнення передбаченого результату, невдачі, відхилення від мети
Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. [23]	Усвідомлена можливість небезпеки виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, майна, грошей у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності, несприятливими обставинами
Кузьмін О.Є., Подольчак Н.Ю. [24]	Ризик - ймовірність виникнення втрат, недоотримання прибутків, небажаного розвитку середовища функціонування, відхилення від установлених цілей
Ілляшенко С.М. [25]	Ризик - з загальної точки зору можливість або загроза відхилення результатів конкретних рішень або дій від очікуваних
Мочерний С.В. [26]	Ризик - непередбачуваність і можливість настання подій з негативними наслідками (зазнати збитків, втратити вигоду тощо), зумовлених певними діями або рішеннями, які матимуть місце в майбутньому

## Продовження таблиці 1.1

1	2
Івченко І.Ю. [27]	Ризик - це ймовірність виникнення збитків чи недоодержання доходів порівняно з прогнозованим варіантом
Клименко С.М. [28]	Ризик - імовірність виникнення втрат, недоотримання прибутків, небажаного розвитку середовища функціонування, відхилення від установлених цілей
Пасічник В.Г., Акіліна О.В. [29]	Ризик - це ситуація, при якій підприємству постійно загрожує втрата прибутку й платоспроможності при здійсненні господарсько- фінансової діяльності під впливом непередбачених змін внутрішнього середовища
Половкін П.[30]	Ризик – великий стимул для отримання додаткового прибутку, специфічного підприємницького доходу
Старостіна А.О., Кравченко А.А. [31]	Ризик - комбінація трьох елементів: події, пов'язаної з діяльністю підприємства і яка впливає на нього, імовірності цієї події, наслідків, що унеможливають досягнення запланованих цілей і в остаточному підсумку позначаються на доходах підприємства
Стешенко О. Д. [32]	Ризик - це ймовірність (загроза) втрати підприємцем частини ресурсів, недоотримання прибутків або поява додаткових витрат внаслідок здійснення господарської діяльності.
Балджи М. Д. [33]	Економічний ризик - такий вид ризику, який виникає при будь-яких випадках підприємницької діяльності, спрямованих на одержання прибутку і пов'язаних з виробництвом продукції, реалізацією товарів, наданням послуг, виконанням робіт; товарно-грошовими і фінансовими операціями; комерцією, а також реалізацією науково-технічних проектів.»
Пол Хопкін [34]	Ризик - це незапланована подія з неочікуваними наслідками
Мішель Круї, Ден Галай, Роберт Марк [35]	Ризик - нестабільність доходів, що призводить до несподіваних втрат», причому вища волатильність вказує на вищий ризик
Світлозар Рачев, Стоян Стоянов, Френк Фабозці [36]	Ризик вважається суб'єктивним явищем, що включає в себе вразливість і невизначеність. Тобто, як правило, ризик виникає щоразу, коли є невизначеність.

*Джерело: складено автором на підставі [21-36].*

Відповідно до поданої інформації, Івченко І. Ю., Пасічник В. Г., Акіліна О. В., Мочерний С. В. розглядають поняття «ризик» як ймовірність виникнення збитків чи втрат, а також зниження доходів через зміни у внутрішньому або зовнішньому середовищі. Вітлінський В. В. і Великоіваненко Г. І. наголошують на невизначеності як причині ризику у своїх визначеннях. Половкін П. пропонує більш позитивний підхід, вважаючи ризик стимулом для отримання чи втрати додаткового прибутку. З огляду на всі ці визначення, можна сформулювати узагальнене розуміння цього поняття.

Також варто зазначити, що не всі науковці асоціюють ризик виключно з втратами та негативними наслідками, зосереджуючись на випадковому характері процесів.

Таким чином, узагальнюючи зазначені визначення, можна дійти висновку, що ризик є невід'ємним елементом кожного етапу виробничо-господарської діяльності промислового підприємства, який описує ймовірність виникнення непередбачуваних ситуацій в умовах невизначеності. Ризик може призводити як до втрат, так і до можливостей сприятливого розвитку під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

При виникненні будь-якого ризику варто враховувати наявність таких елементів, як об'єкти і суб'єкти ризику та їх джерела, показані в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Основні елементи ризику

Елемент ризику	Визначення
Суб'єкт ризику	Суб'єкт ризику визначають із огляду на його правочинність приймати рішення щодо об'єкта ризику. Зазвичай на мікрорівні суб'єктами ризику виступають окремі особи (керівники, менеджери, відповідальні працівники). Для мезо- і макрорівня характернішим є прийняття колективних рішень. Суб'єкт ризику – особа (індивід або колектив), яка зацікавлена в результатах управління об'єктом ризику і має компетенцію приймати рішення щодо об'єкта ризику. Усі ризики виникають унаслідок дії різноманітних чинників, що стають джерелами ризику
Об'єкт ризику	Об'єкт ризику розглядають залежно від мети та рівня дослідження. На мікрорівні ним можуть бути окрема господарська операція, вид продукції, технологія, напрям виробничої діяльності тощо; на мезорівні - окреме підприємство, галузь, соціокультурна спільнота людей певної територіальної одиниці; на макрорівні – країна, регіон тощо. Усі об'єкти ризику є системами – множинами елементів довільної природи, що мають зв'язки й утворюють певну цілісність. Об'єкт ризику – система, ефективність та умови функціонування якої наперед точно не визначені
Джерело ризику	Джерело ризику - фактори (явища, процеси), що спричиняють невизначеність результатів, зумовлених певними ендегенними чи екзогенними змінами або діями суб'єктів ризику. Джерела ризику за проявом поділяють на дві групи: зовнішні та внутрішні. Зовнішні джерела ризику формуються у зовнішньому середовищі системи, і повністю уникнути їхньої дії неможливо (наприклад, на підприємство як систему діють зовнішні джерела ризику: природні, політичні, соціальні, макроекономічні фактори). Внутрішні джерела ризику (персонал, техніка, технологія тощо) виникають усередині системи, і їх наявність й активність значно залежать від дій суб'єкта ризику.

Джерело: складено автором на підставі [37]

У разі виникнення ризику завжди існують дві основні складові: суб'єкт ризику - особа, що виконує функції управління ризиком, та об'єкт ризику - те, на що спрямована діяльність суб'єкта [38].

Економічний ризик проявляється через функції, що він виконує в процесі господарської діяльності в умовах невизначеності. Функція ризику відображає вплив зовнішнього середовища на параметри соціально-економічної системи та її окремі елементи (такі як суспільство, групи людей, економіку, галузі, підприємство тощо). І. Ю. Івченко визначила такі функції ризику [27]:

- інноваційна функція ризику стимулює пошук нетрадиційних шляхів вирішення проблем, які турбують підприємця;

- регулятивна (управлінська) функція є суперечливою і проявляється у двох формах: конструктивній та деструктивній. Конструктивна форма сприяє успіху підприємця через здатність ризикувати. Проте за умов недостатньої інформації ризик може стати дестабілізуючим чинником. Захисна функція полягає в тому, що ризик для підприємця є природним станом, а терпиме ставлення до невдач — нормальним явищем. Аналітична функція передбачає вибір найменш ризикованих і найрентабельніших альтернатив після ретельного аналізу.

Існують також принципи управління ризиками. Перший принцип — лояльне ставлення до ризиків — передбачає їхнє сприйняття як неминучого аспекту будь-якої підприємницької діяльності. Принцип прогнозування вимагає передбачення ризиків для своєчасного реагування та підготовки до наслідків. Відповідно до принципу резервування важливо створювати резервні фонди для використання у непередбачуваних ситуаціях. Принцип страхування передбачає залучення страхових компаній для покриття можливих втрат у разі виникнення ризику. Нарешті, згідно з принципом мінімізації витрат і максимізації прибутку, слід раціонально використовувати наявні ресурси та стимулювати збільшення доходів за рахунок ефективної реалізації проектів [38].

З огляду на складність об'єктивного аналізу такої широкої економічної категорії, як ризики, систематична їх класифікація стає необхідністю.

Класифікація ризиків передбачає упорядковане групування численних видів ризиків за певними ознаками та критеріями, що дозволяє сегментувати ризики на визначені групи. Відомо понад 40 різноманітних критеріїв для такої класифікації. Цей процес деталізує можливі типи ризиків, залежно від специфіки підприємницької діяльності.

Слід зазначити, що в економічній теорії дотепер відсутня загальноприйнята та вичерпна підстава для класифікації ризиків, що обумовлено численністю їх проявів на практиці, яка часом ускладнює чітке їх розмежування. Таким чином, виділення різних принципів класифікації є доцільним та базується на поставлених цілях вивчення ризиків незалежно від галузі діяльності [42]. У табл. 1.3 представлені основні підходи до класифікації ризиків.

Таблиця 1.3 - Систематизація класифікаційних ознак ризиків

Класифікаційний підхід	Види ризику
1	2
За рівнем виникнення	фірмовий (мікрорівень): галузевий; міжгалузевий; регіональний; державний; глобальний (світовий)
За сферою виникнення	зовнішні; внутрішні (обидва види ризиків мають власну велику класифікацію)
За рівнем прийняття рішень	макроекономічні (глобальні); мікроекономічні (локальні)
За аспектом прояву	психологічні; соціальні; медико-біологічні; юридичні тощо
За типом	раціональні (обґрунтовані); нераціональні (необґрунтовані); авантюрні (азартні)
За кількістю людей, які приймають рішення	індивідуальні; групові; масові
За ситуацією	стохастичні (на умовах імовірності виникнення); невизначені (на умовах невизначеності); конкурентні (на умовах конфлікту чи конкуренції);
За часом виникнення	короткотермінові; постійні
За рівнем витрат	мінімальні; середні; оптимальні; максимальні чи допустимі; критичні; катастрофічні
За ступенем правомірності	правомірні (виправдані); неправомірні (невиправдані)
За можливістю страхування	ризики, від яких можна застрахуватися; ризики, від яких неможливо застрахуватися
За об'єктивністю	із об'єктивною ймовірністю; суб'єктивною ймовірністю; суб'єктивно-об'єктивною ймовірністю
За часом прийняття рішень	випереджувальні; своєчасні; запізнелі; щодо можливого фінансового результату; чисті; спекулятивні
З врахуванням тимчасового фактору	статичні; динамічні

## Продовження таблиці 1.3

1	2
За причиною (рід небезпеки), що викликають несприятливі події	соціально-політичні; адміністративно-законодавчі; виробничі; комерційні; фінансові; природно-екологічні; демографічні; геополітичні
За характером діяльності	ризик, пов'язаний із можливим технічним провалом виробництва; ризик, пов'язаний із відсутністю комерційного успіху
За об'єктами, на які спрямовані ризики	життя та здоров'я громадян; майнові ризики
За часом дії	ретроспективні; поточні; перспективні;
За зв'язком із підприємницькою діяльністю	підприємницькі; непідприємницькі
За належністю до країни функціонування господарського суб'єкта	внутрішні; зовнішні
За причиною виникнення	невизначеність майбутнього; нестача інформації; суб'єктивний вплив

*Джерело: складено автором на підставі [40-42]*

Ризики можна класифікувати за різними критеріями. Основна мета полягає не в перерахуванні всіх можливих ризиків, а у створенні системи, яка забезпечить повне врахування всіх потенційних загроз під час аналізу й оцінки загального ризику.

Різноманітність ризиків, з якими стикається підприємство, робить процес їх класифікації складним завданням. Організації зіштовхуються з ризиками як у поточній операційній діяльності, так і в стратегічній перспективі. Деякі групи ризиків впливають на всі типи підприємницької діяльності, тоді як інші є специфічними для окремих галузей. Відповідно до схеми, зазначеної на рис. 1.2, ризики на підприємстві поділяються на внутрішні та зовнішні. Зовнішні ризики – це ті, що перебувають поза контролем компанії; підприємство не може на них вплинути, але може їх передбачити. До таких ризиків належать політичні, економічні, соціально-психологічні та науково-технічні.

Економічний ризик пов'язаний з можливістю зазнати збитків через економічні зміни, такі як коливання ринкової ситуації, валютні ризики, зміни урядової політики, процентних ставок, а також фінансові кризи. Він може впливати як на фінансовий стан окремих компаній і організацій, так і на економіку в цілому [47].

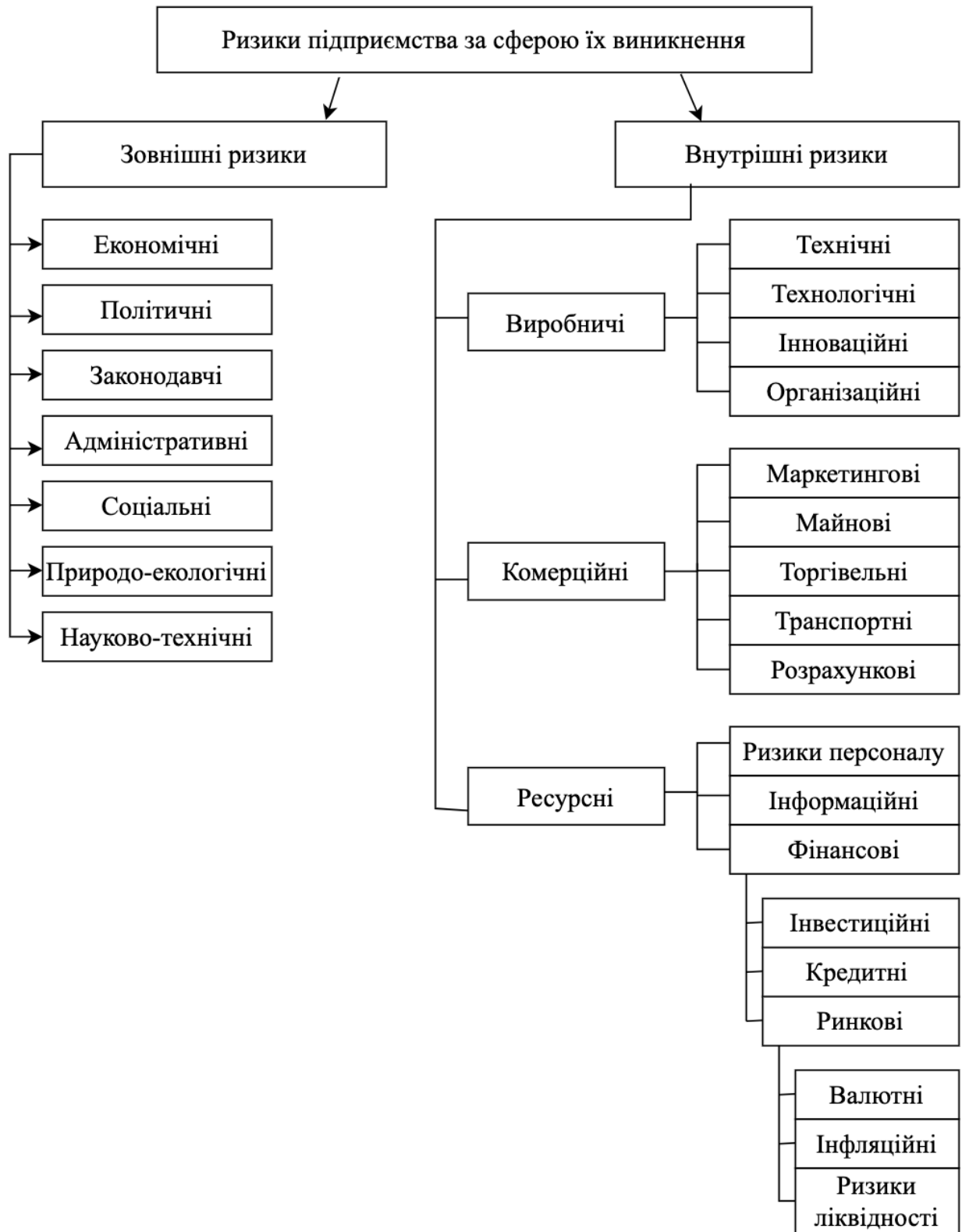


Рисунок 1.2 - Класифікація ризиків підприємства за сферою виникнення

Джерело: сформовано автором на підставі [43-46].

Політичний ризик - це загроза змін у політичному середовищі, які можуть негативно вплинути на діяльність компанії. До таких змін можуть належати різні форми політичної нестабільності, такі як війни, повстання, теракти, демонстрації, зміна влади, корупція, законодавчі та регуляторні зміни, економічні санкції тощо. Оскільки політичний ризик є непередбачуваним і часто невизначеним, компанії та організації вживають заходи для його зменшення, наприклад, шляхом диверсифікації діяльності, страхування або створення кризових планів.

Законодавчі ризики виникають через відсутність, суперечності або нечіткість регламентації операцій у нормативно-правових актах чи через законодавчі зміни [49].

Ринковий ризик - це можливий вплив на фінанси й капітал, обумовлений нестабільністю вартості цінних паперів, товарів та курсів іноземних валют. Цей ризик може впливати на маркетмейкерство, операції купівлі-продажу та прийняття рішень стосовно пайових і боргових цінних паперів [49].

Адміністративні ризики виникають внаслідок незапланованих обмежень адміністративного характеру у господарській діяльності суб'єктів ринку.

Соціальний ризик стосується можливих втрат, спричинених соціально-психологічними процесами, які впливають на поведінку людей і їхнє сприйняття світу. Це може стосуватися ризиків у сфері здоров'я та безпеки людей, а також їхніх поведінкових установок, що можуть впливати на споживчі та інші рішення [48].

Природно-екологічний ризик пов'язаний із залежністю виробництва від природно-кліматичних умов і взаємодією між суспільним виробництвом та навколишнім середовищем [49].

Науково-технічний ризик охоплює наукові та технічні процеси, що можуть завдати шкоди людям, природі та бізнесу. Це можуть бути ризики, пов'язані з дослідженнями, розробками нових технологій або виробництвом небезпечних продуктів [48].

Внутрішні ризики, які можуть виникати безпосередньо на підприємстві, залежать від його внутрішніх факторів, зокрема виробничих, комерційних та ресурсних. До ризиків внутрішнього середовища слід віднести:

- ризики, пов'язані з комерційною діяльністю: зрив контрактів, невиконання плану продажів, відтік замовлень, затримка оплати замовлень, складнощі в укладанні договорів на поставку;

- ризики, пов'язані з виробничою діяльністю: поломка обладнання, вихід з ладу технологічної лінії, ускладнення ремонтних робіт, транспортування зламаного обладнання до місця ремонту та пошук запчастин, проблеми з інтеграцією нового обладнання в існуючий технологічний процес, моральне та фізичне старіння обладнання;

- ризики, пов'язані з кадровою діяльністю: недостатня кваліфікація працівників, плінність кадрів, витік інформації до конкурентів, страйки, погіршення іміджу підприємства в уявленні працівників, шкідництво щодо обладнання та майна, відсутність мотивації до професійного зростання;

- ризики, пов'язані з матеріальним забезпеченням: зриви поставок матеріалів та сировини, зростання цін на постачання, відсутність альтернативних постачальників, високий рівень браку в поставках матеріалів і сировини, зміни умов постачання за термінами і способами оплати;

- ризики управлінської діяльності: помилкове бачення перспективи та напрямків розвитку, надмірна бюрократія, затримки в прийнятті управлінських рішень, авторитаризм, недостатня компетентність у розробці стратегічних завдань та планів;

- ризики фінансової діяльності: дефіцит обігових коштів, неефективність інвестиційної політики, висока кредиторська заборгованість, дисбаланс активів і пасивів;

- ризики інформаційної безпеки підприємства.

Таким чином, ризик як економічна категорія є невід'ємною частиною функціонування підприємства. Він охоплює всі сфери та рівні його діяльності, стимулюючи суб'єкти господарювання до завчасного обліку потенційних

наслідків. Це сприяє зниженню ступеня невизначеності для організації та виконує інноваційні, захисні й регулятивні функції.

## 1.2 Методичний інструментарій діагностики ризиків ведення бізнесу

Динаміка змін у зовнішньому середовищі, а також складність умов, за яких функціонують національні промислові підприємства на сучасному етапі, разом із обмеженими власними фінансовими ресурсами та майже відсутньою державною підтримкою для розвитку виробничих процесів, перетворюють звичайні ризики, притаманні будь-якому суб'єкту господарювання, на серйозну загрозу для їхнього функціонування.

Управління ризиками спирається на результати оцінки ризику, техніко-технологічний та економічний аналіз потенціалу й середовища функціонування чинного підприємства, а також враховує прогнозування нормативної бази господарювання, застосування економіко-математичних методів, маркетингові дослідження та інші види аналізу. Сучасні науковці висувують різноманітні алгоритми для оцінки ризиків. У представленому на рис. 1.3. показано узагальнення різних підходів до розробки алгоритму оцінки ризиків.

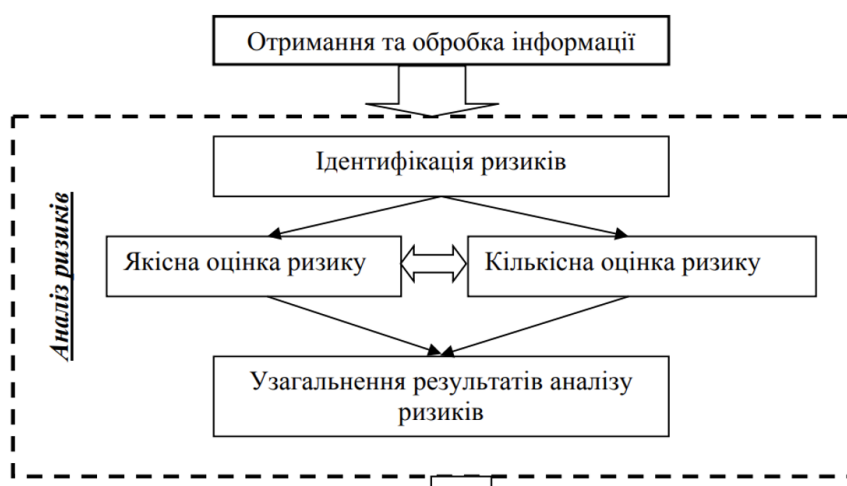


Рисунок 1.3 - Алгоритм комплексної оцінки ризиків

Джерело: узагальнено автором на підставі [51,52]

На етапі «Отримання та обробка інформації» здійснюється вибір ризикових факторів, вплив яких необхідно зменшити в діяльності підприємства. Основним завданням «аналізу ризику» є визначення максимально допустимого ризику для різних сценаріїв, а також встановлення допустимих меж для вже відомих факторів ризику.

Сучасна методологія аналізу ризиків інтегрує як кількісний, так і якісний підходи, що взаємодоповнюють один одного. Оцінка ризиків передбачає визначення ступеня ризику за допомогою кількісних або якісних методів - це один із ключових етапів аналізу ризиків [53].

На рис. 1.4 наведено процедури, які застосовуються при оцінці ризиків.

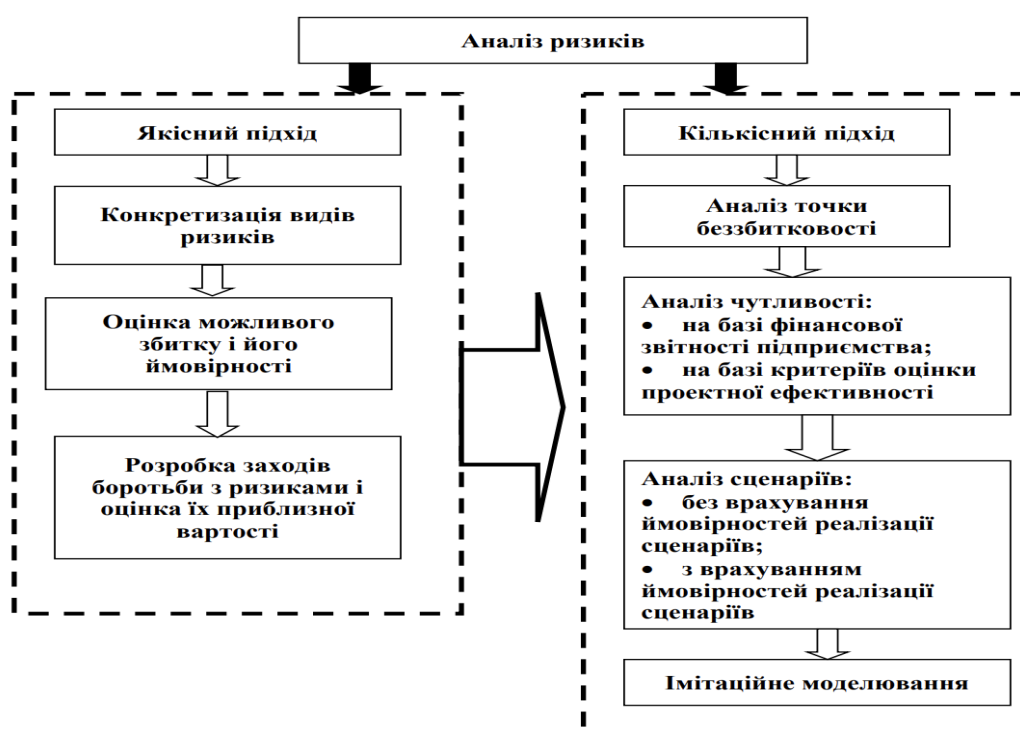


Рисунок 1.4 - Процедура аналізу ризиків

Джерело: [28]

Метою якісного аналізу є визначення чинників, областей і видів ризиків. Кількісний аналіз ризиків дозволяє обчислити розміри окремих ризиків і загальний рівень ризику. Результати якісного аналізу служать основою для проведення кількісного аналізу, доповнюючи його [53].

*Якісний аналіз ризиків* включає процес визначення ризиків, що потребують негайного реагування. Така оцінка встановлює важливість ризику та обирає спосіб реагування. Основною метою є визначення ключових ризиків, що впливають на діяльність. Перевагою цього підходу є можливість на початковому етапі оцінити рівень ризикованості та прийняти рішення щодо його реалізації.

Якісний аналіз допомагає виявити види ризиків у проєкті, визначити та описати причини й фактори, що впливають на рівень конкретних ризиків. Необхідно також оцінити вартість можливих наслідків реалізації виявлених ризиків та запропонувати заходи щодо їх мінімізації або компенсації, розрахувавши їхню вартісну ефективність.

Завданням якісного аналізу ризику є виявлення джерел і причин ризику, а також етапів і процесів, де виникає ризик. Це включає визначення потенційних зон ризику, виявлення супутніх ризиків у діяльності, прогнозування практичних вигід і можливих негативних наслідків виявлених ризиків.

До ключових результатів якісного аналізу ризиків належать: ідентифікація конкретних ризиків інвестиційного проєкту та їх причин; оцінка та гіпотетична вартість потенційних наслідків реалізації цих ризиків; пропозиції щодо заходів для мінімізації втрат та їх вартісна оцінка.

Додаткові, але не менш важливі результати такого аналізу включають визначення граничних значень можливих коливань усіх факторів (змінних) проєкту, які аналізуються щодо ризику [54].

На рис. 1.5 представлено основні етапи якісного аналізу ризиків.

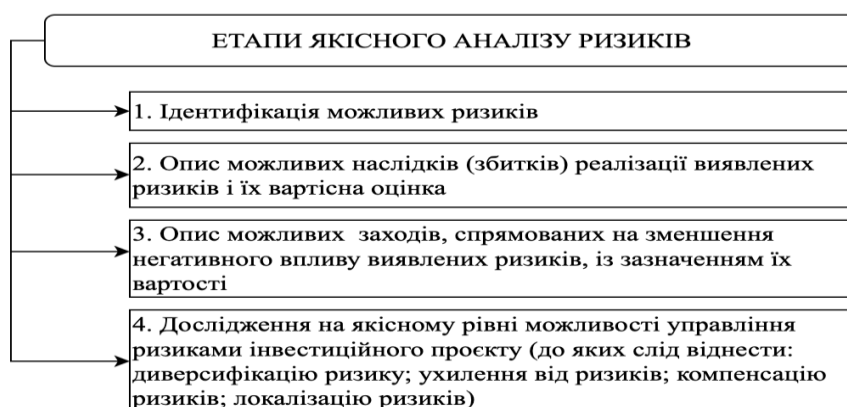


Рисунок 1.5 - Процедура аналізу ризиків

*Джерело: побудовано автором на підставі [54]*

Основною особливістю якісного підходу до дослідження ризиків є проведення спочатку ідентифікації ризиків, після чого здійснюється оцінка вартості можливих наслідків та розроблених заходів з їх мінімізації. Якісний аналіз необхідно проводити на етапі розробки бізнес-плану. Кількісний аналіз, що використовує інструменти теорії ймовірності та математичної статистики, в числовій формі оцінює вплив змін у ризикових факторах на ефективність проекту. Він базується на основному варіанті бізнес-плану і враховує проведений якісний аналіз [55].

Детальна інформація про методи якісного аналізу представлена в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 - Детальна характеристика методів якісного аналізу ризиків

Метод	Сутність методу	Особливості методу
<i>Якісні методи аналізу ризиків</i>		
Конкретизація видів ризиків	Передбачає збір та детальне вивчення інформації про майбутній «проект» та притаманні йому ризики	Вимагає часових і фінансових затрат на отримання інформації
Метод аналогій	Передбачає порівняння за рядом ознак майбутнього «проекту» з раніше втіленими «проектами»	Вимагає повноти інформації для розуміння ступеня її застосовуваності у конкретній ситуації
Причинно-наслідковий аналіз	Передбачає евристичне виділення ризикових подій, формальний логічний аналіз їх можливих причин і розробку антикризових заходів	Застосовується на передінвестиційній стадії, стимулює пошук варіантів підвищення надійності «проекту» в цілому
Метод «Події - наслідки»	Передбачає поділ «проекту» на елементи і виявлення ризиків для кожного з них.	Застосовується для виявлення специфічних ризиків.
<i>Методи, що поєднують кількісний і якісний аналіз</i>		
Метод експертних оцінок	Центральною фігурою цього методу являється експерт, що проводить оцінку за допомогою логічних і математико - статистичних методів	Перевагою даного методу являється відсутність необхідності в точних вихідних даних і дороговартісних програмних засобах, для обліку впливу різноманітних факторів використовується досвід експерта
Створення профілю ризиків або карти ризиків	Передбачає оцінку ризиків «проекту» за рядом параметрів і відображення їх на групі відповідних шкал. Отриманий «профіль» порівнюється з «еталонним»	Являється інструментом візуалізації структури ризиків і оцінки відповідності проекту політиці організації у сфері ризику

Джерело: побудовано автором за даними[22]

Основні переваги якісних методів оцінювання включають їхню простоту в розрахунках, відсутність вимоги наявності точної інформації та використання комп'ютерів. Ці методи є доречними в ситуаціях, коли інші інструменти оцінки не прийнятні. Крім того, вони дають можливість враховувати потенційні помилки, наслідки впливу несприятливих факторів і екстремальні ситуації як джерела потенційного ризику. Якісні методи можна застосовувати на різних етапах життєвого циклу проєкту або впродовж усього циклу.

Одним із недоліків якісних методів є суб'єктивність оцінок, обумовлена залежністю від кваліфікації експертів. Особливо складним є метод аналогій, оскільки він вимагає правильного вибору аналога, а формальні критерії для оцінки ступеня схожості ситуацій відсутні. Інша проблема полягає в труднощах аналізу сценаріїв через якісні відмінності більшості подібних випадків, а також у неможливості точно оцінити, наскільки рівень ризику аналогічного проєкту можна вважати релевантним для конкретного випадку. Також відзначається відсутність методичних розробок для оцінки ризиків. У випадку експертного методу, порівняння об'єктів здійснюється за кількома показниками, що може призвести до неоднозначних результатів. Метод попарного ранжування стає незастосовним, якщо список об'єктів залишається відкритим.

З урахуванням наведених міркувань, слід зазначити, що основною метою якісних методів оцінки ризику є ідентифікувати, описати та оцінити ймовірність наслідків виникнення ризиків, що впливають на проєктну діяльність. Це визначає принципову можливість реалізації проєкту та ефективність його виконання для всіх потенційних або реальних учасників.

*Кількісний аналіз ризиків* є важливим компонентом оцінки, що забезпечує більш точні результати в порівнянні з якісним підходом. Однак його впровадження часто стикається з труднощами через необхідність наявності відповідної початкової інформації. Це робить кількісний аналіз складнішим, але водночас і більш деталізованим. Застосування методик, використовуваних в аудиторських перевірках, таких як оцінка ризиків за контрольними точками

діяльності, може покращити точність кількісного аналізу. Поєднання цього підходу з якісним аналізом дозволяє здійснювати комплексну оцінку ризиків.

Кількісна оцінка ризиків базується на даних, отриманих під час якісної оцінки, що передбачає розгляд лише тих ризиків, які актуальні для конкретних операцій алгоритму прийняття рішень. Кількісний аналіз проєктних ризиків передбачає числове визначення ризиків окремо та загалом. Цей аналіз заснований на теорії ймовірностей, математичній статистиці та теорії досліджень операцій.

Для проведення ефективного кількісного аналізу проєктних ризиків необхідні дві ключові складові: наявність базисного розрахунку проєкту та всебічний якісний аналіз. На стадії якісного аналізу виявляються можливі види ризиків, визначаються причини та фактори, що впливають на їх рівень [21]. Мета кількісного аналізу полягає у числовому вимірі впливу змінних факторів ризику на критерії ефективності проєкту.

У практичній сфері найбільш поширеними методами кількісного аналізу проєктних ризиків є: коригування норми дисконту, аналіз чутливості показників ефективності (таких як чистий дисконтований дохід, внутрішня норма прибутковості), метод сценаріїв, дерево рішень та імітаційне моделювання за методом Монте-Карло.

Ці методи ґрунтуються на принципах тимчасової вартості грошей та ймовірнісних підходах.

Кількісний аналіз визначає величини окремих ризиків через застосування математичних і статистичних підходів, включаючи статистичний метод, метод оцінки ймовірності очікуваних збитків, метод мінімізації втрат та використання дерева ймовірностей.

Поняття «ризик» тісно пов'язане з поняттям «втрат», де ризик являє собою можливе негативне відхилення від плану, а втрата — це вже фактично понесений збиток у матеріальному чи грошовому еквіваленті.

Ступінь ризику характеризується двома основними параметрами: ймовірністю виникнення втрат (ймовірністю реалізації ризику) та масштабами

можливого збитку. Чим вища ймовірність і більше розмір втрат, тим більший рівень ризику [28].

У сфері підприємницької діяльності існує потенційний ризик втрат, які можуть включати фінансові, матеріальні, соціальні, морально-психологічні, збутові, екологічні втрати та втрати часу [56].

Ймовірності конкретних сценаріїв розвитку подій, тобто ймовірність отриманого результату, можна визначити двома методами: об'єктивним, базованим на даних про подібні проекти, та суб'єктивним, що ґрунтується на експертній оцінці. Приймаючи рішення щодо різних аспектів господарської діяльності, учасники системи повинні оцінювати рівень ризику та можливі втрати.

Розрізняють п'ять основних зон ризику в діяльності суб'єктів:

1. Безризикова зона, коли суб'єкт нічим не ризикує, втрат немає, і він отримує принаймні плановий прибуток. Теоретично обсяг прибутку необмежений, але в умовах сучасної жорсткої конкуренції виключення ризику автоматично означає і відмову від прибутку.

2. Зона мінімального ризику характеризується ризиком втрати лише частини або всього чистого прибутку чи частини ресурсів.

3. Зона підвищеного ризику проявляється в ситуації, коли суб'єкт у гіршому випадку лише покриває всі витрати, а в кращому отримує значно менший прибуток від запланованого рівня.

4. Зона критичного ризику передбачає можливість не лише втрати прибутку, але й недоотримання запланованого доходу, що може вимагати компенсації частини витрат за власний рахунок.

5. Зона неприпустимого або катастрофічного ризику пов'язана з банкрутством та втратою інвестицій.

Аналіз ризику здебільшого базується на таких припущеннях [28]:

- величини втрат від різних видів ризику є незалежними одна від одної;
- виникнення одного виду ризику не обов'язково впливає на ймовірність появи іншого виду ризику;

- максимальні можливі втрати при реалізації конкретного ризику не повинні перевищувати фінансові можливості суб'єкта господарювання.

Система кількісного оцінювання ризику включає абсолютні та відносні величини [56]. В абсолютному вираженні ризик вимірюється величиною можливих втрат у матеріально-речовинному або вартісному (грошовому) вираженні.

У відносному вираженні ризик оцінюється як величина можливих втрат щодо певної бази, яка може бути представлена майновим станом підприємства, загальними витратами ресурсів на конкретний вид діяльності чи очікуваним прибутком.

Існує наступна система абсолютних показників вимірювання ризиків:

1. Абсолютна величина ризику (абсолютний рівень втрат).

$$W = p_n \cdot x, \quad (1.1)$$

де  $W$  — величина ризику;

$p_n$  і  $x$  - ймовірність небажаних наслідків;

$x$  - величина небажаних наслідків.

Перевагою даного підходу є те, що в якості  $i$ -го параметра ( $p_i$ ) можна використовувати широкий спектр показників, за якими підприємство прогнозує збитки у випадку реалізації певного ризику або групи ризиків.

3 Математичне сподівання.

Для дискретної величини формула розрахунку має наступний вигляд:

$$M(x) = \sum_{i=1}^{\infty} x_i \cdot p_i, \quad (1.2)$$

де  $x_i$  – значення випадкової величини;

$p_i$  – відповідні ймовірності.

Для обмеженого числа ( $n$ ) можливих значень випадкової величини формула приймає вигляд:

$$M(x) = \sum_{i=1}^n x_i \cdot p_i, \quad (1.3)$$

Для випадкової неперервної величини  $x$ :

$$M(x) = \int_{-\infty}^x x \cdot f(x) dx \quad (1.4)$$

Математичне сподівання показує результат, котрий очікується в середньому.

#### 4 Дисперсія.

Для випадкової величини X:

$$D(x) = M\{(x - M(x))^2\}, \quad (1.5)$$

Для дискретної випадкової величини X:

$$D(x) = \sum_{i=1}^n (x_i - M(x))^2 \cdot p_i, \quad (1.6)$$

Для неперервної величини X:

$$D(x) = \int_{-\infty}^x (x - M(x))^2 \cdot p_i dx, \quad (1.7)$$

Дисперсія є мірою відхилення значень випадкової величини від центру розподілу. Більші значення дисперсії свідчать про більші відхилення значень випадкової величини від центру розподілу.

#### 5 Середньоквадратичне відхилення.

Середньоквадратичне відхилення визначають як корінь квадратний з дисперсії за формулою:

$$\sigma(x) = \sqrt{D(x)}. \quad (1.8)$$

Цей показник показує максимально можливе коливання певного параметра від його середньоочікуваної величини. Середньоквадратичне відхилення демонструє, як у середньому коливатиметься прибуток по кожній стратегії з огляду на невизначеність і конфліктність умов.

Підхід до оцінки ризику, що спирається на середньоквадратичне відхилення, вважається класичним. Причому, чим більшою буде ця величина, тим більшим буде ступінь ризику, пов'язаний з певною стратегією, тобто величина ризику.

Оцінка ризику може здійснюватися на макрорівні, мезорівні, а також на мікрорівні. Макрорівень охоплює всі ресурси і, як правило, ґрунтується на оцінці

політичних і фінансових ризиків; мезорівень охоплює певний вид процесів, відповідно може ґрунтуватися на оцінці підприємницьких та кримінальних ризиків; мікрорівень охоплює конкретні угоди, оцінка видів ризику здійснюється зі специфіки угоди та її учасників.

В якості основи при оцінці ризику використовується шкала ймовірності збитку, яка наведена в табл. 1.6, згідно з якою якась (несприятлива) подія відбудеться у розглянутий період хоча б один раз.

Таблиця 1.6 - Шкала ймовірностей збитку

Коефіцієнт	Ймовірність збитку
0,0	Збиток неможливий
0,1	Ймовірність збитку вкрай мала
0,2	Збиток малоймовірний
0,3	Невелика ймовірність збитку
0,4	Ймовірність збитку менше 50%
0,5	Ймовірність збитку 50%
0,6	Збиток досить ймовірний
0,7	Збиток ймовірний
0,8	Збиток передбачуваний
0,9	Збиток дуже ймовірний
1.0	Збиток відбудеться напевно

*Джерело: побудовано автором за даними[52]*

*Метод коригування норми дисконту* в традиційних моделях дисконтування грошових потоків враховує ризики через ставку дисконтування. Простіше кажучи, його застосовують для перетворення майбутніх грошових потоків до теперішнього часу за підвищеною ставкою.

Цей метод не дає детальної інформації про рівень ризику, але залишається одним з найпоширеніших завдяки своїй простоті. Суть його в коригуванні базової безризикової або мінімально прийнятної дисконтової ставки шляхом додавання надбавки за ризик.

Премія за ризик залежить від факторів, таких як ступінь вивченості об'єкта, освоєність регіону та стабільність ринкової ситуації, і визначається експертно.

*Аналіз чутливості* досліджує залежність певного результуючого показника від варіації значень початкових показників.

Він оцінює ефективність проєкту через визначення такої характеристики, як чиста поточна вартість (NPV), дисконтований строк окупності (PBP), внутрішня норма рентабельності (IRR) тощо, змінюючи різні умови реалізації проєкту.

Головним недоліком цього методу є припущення, що всі фактори змінюються окремо, хоча на практиці вони часто взаємопов'язані.

Це обмежує використання аналізу чутливості як самостійного інструменту аналізу ризику. Він не є всеосяжним і не дає ймовірності реалізації альтернативних проєктів.

*Нечіткий множинний аналіз* пропонує альтернативу імовірнісним і статистичним методам, які часто не можуть обробити недостатню кількість вихідних даних без викривлення результатів.

Цей підхід дозволяє безпосередньо оцінити невизначеність результату, уникаючи проведення аналізу чутливості. Математично, теорія ймовірностей оцінює настання певної події, тоді як нечіткі методи оцінюють можливість її реалізації.

*Імітаційне моделювання (метод Монте-Карло)* передбачає численні експерименти для отримання емпіричних оцінок впливу різних чинників на результати проєкту. Цей метод дозволяє врахувати одночасну зміну кількох параметрів, забезпечуючи інвестора повною картиною ризиків проєкту.

Проте цей підхід може бути витратним через залучення експертної інформації для побудови ймовірнісних розподілів і не завжди призводить до підвищення точності.

*Метод сценаріїв*, сучасний підхід до оцінки ефективності проєктів в умовах невизначеності, передбачає прогнозування розвитку зовнішнього середовища і розрахунок ефективності інвестицій для кожного передбаченого сценарію. Наприклад, створюються «песимістичні», «найімовірніші» та «оптимістичні» сценарії, що дозволяють приблизно оцінити результати проєкту при різних економічних умовах. Розподілення вірогідностей сценаріїв може допомогти формувати профіль ризику та оцінити відхилення.

Метод сценаріїв дозволяє поєднувати дослідження чутливості ключових показників із аналізом ймовірнісних їх відхилень. Цей метод надає можливість отримати добре зрозумілу картину для різних варіантів подій, розвиваючи методику аналізу чутливості через одночасні зміни кількох факторів.

У випадку, коли сценаріям приписують певні ймовірності, можна створити профіль ризику, оцінити стандартне відхилення та асиметрію розподілу. Часто розробляються так звані "песимістичний", "найбільш ймовірний" і "оптимістичний" сценарії. Вони дозволяють приблизно оцінити варіативність результатів проекту та його прибутковості (або збитковості) в умовах погіршення економічної ситуації.

Метод сценаріїв дозволяє поєднувати дослідження чутливості кінцевого показника з аналізом ймовірнісних оцінок його відхилень. Цей метод дає змогу отримати досить наочну картину для різних варіантів подій і є вдосконаленням методики аналізу чутливості, оскільки включає одночасну зміну кількох факторів. Це може бути небезпечним для людей або навколишнього середовища.

*Метод «дерево рішень»* має схожість з методом сценаріїв, однак він орієнтований на побудову багатоваріантного прогнозу зовнішнього середовища. Він передбачає можливість прийняття організацією рішень, які можуть змінювати хід реалізації проекту, а також має особливу графічну форму відображення результатів. Це «дерево рішень» може бути застосоване як в умовах ризику, так і в умовах невизначеності чи повної визначеності. Аналітик оцінює вибраний критерій ефективності вздовж кожної «гілки» дерева та враховує ймовірність кожного значення під час аналізу ризиків.

Моделювання завдання вибору за допомогою методу дерева ймовірностей базується на графічному представленні варіантів рішень. Цей метод підходить у випадках, коли рішення приймаються поетапно або коли ймовірності змінюються при переході від одного варіанта до іншого. Побудова дерева ймовірностей дозволяє наочно представити логічну структуру прийняття рішень.

Аналізуючи сучасні методи кількісного аналізу ризиків, можна підкреслити, що вибір конкретного методу залежить від багатьох чинників:

- для кожного типу ризику існують свої методи аналізу та особливості їх реалізації;
- важливу роль відіграє обсяг і якість вихідних даних;
- принципово важливо враховувати динаміку показників, що впливають на рівень ризику;
- при виборі методів аналізу слід враховувати не лише глибину розрахунків, а й горизонт прогнозування;
- значення мають терміновість і технічні можливості проведення аналізу;
- ефективність аналізу зростає при формалізації ризику для математичного моделювання його впливу;
- необхідно враховувати вимоги державних органів щодо формування звітності про ризики; якщо на нормативному рівні вимагається використання методів моделювання, їх застосування обов'язкове.

Отже, сутність кількісної та якісної оцінки всіх ризиків, що загрожують діяльності певного суб'єкта, полягає в розробці максимально можливої кількості сценаріїв виникнення та розвитку ризикових ситуацій та їх можливих негативних наслідків за допомогою математичних теорій на основі статистичних даних.

### **1.3 Напрями та методи мінімізації ризиків ведення бізнесу**

Управління ризиками є специфічним і окремим процесом управління, що виконує підтримуючу роль у загальній системі керування підприємством. В умовах нестабільної економіки він набуває виняткової важливості; ігнорування або неструктурована реалізація функцій управління ризиками може негативно вплинути на результативність всього підприємства.

У межах ризик-менеджменту розв'язуються три ключові завдання: запобігання виникненню ризиків, мінімізація збитків від ризиків та максимізація додаткового прибутку, отриманого внаслідок управління ризиками.

Основна мета цієї сфери полягає у зменшенні або усуненні ймовірних втрат від ризиків, тому визначення принципів та функцій управління ризиками має велике значення для ефективного їх застосування на підприємстві. Головні принципи, яких слід дотримуватись при реалізації системи управління ризиками на підприємстві, відображені у систематизованому вигляді на рис. 1.6.

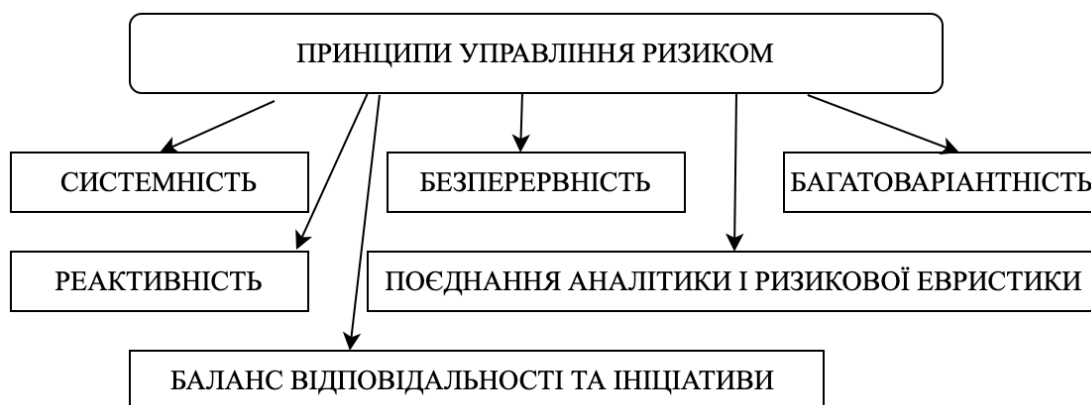


Рисунок 1.6 – Принципи системи управління ризиками

*Джерело: побудовано автором за даними [57]*

Реалізація принципу системності є необхідною, оскільки без врахування внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків, які впливають на функціонування підприємства, ефективне управління ризиком неможливе. Недотримання цього принципу та відсутність єдиного управлінського процесу призводять до нездатності досягти системного ефекту від діяльності підприємства, навіть якщо застосовуються окремі заходи зі зниження впливу ризиків.

Принцип безперервності означає постійний аналіз ризиків і пошук методів зменшення їх негативних наслідків. Це потрібно тому, що епізодичні заходи не здатні підвищити загальну економічну стійкість підприємства. Інтеграція процесу управління ризиком у єдиний контур дозволяє реалізувати безперервну дію прямих і зворотних зв'язків, що проявляється у постійному аналізі ризиків, розробці та впровадженні антиризикових дій, а також їх коригуванні.

Принцип багатоваріантності вимагає розгляду альтернативних варіантів дій. Його реалізація передбачає детальний аналіз можливих наборів дій та способів зменшення негативних наслідків ризику для зниження впливу на діяльність підприємства.

Принцип реактивності передбачає адекватну й своєчасну реакцію на зовнішні фактори. Сутність управління ризиком полягає в усуненні впливів ризикових ситуацій та адаптації до безупинно змінюваних умов.

Поєднання аналітики та ризикової евристики в управлінні ризиками передбачає важливість як аналітичної підтримки, так і евристичних методів для прийняття рішень, оскільки далеко не всі ситуації, пов'язані з ризиком, можна точно кількісно проаналізувати.

Досвід та інтуїція допомагають приймати рішення у випадках, де неможливе чи недоцільне кількісне обчислення. Проте повністю покладатись на інтуїцію не варто; найефективнішими є інтегровані підходи.

Принцип балансу відповідальності та ініціативи відображає складний вплив співвідношення ініціативності та відповідальності за результати прийнятих рішень. Надмірний рівень ризику має стримуватись певними санкціями, але надмірна відповідальність може знизити ініціативність і призвести до втрат потенційної вигоди.

Встановлення оптимального балансу є складним завданням з суб'єктивним характером, але знайдений компроміс забезпечує оптимальне функціонування підприємства.

Ці принципи формують основу процесу управління ризиками, адекватно відображаючи його сутність. Їх практичне впровадження сприяє створенню комплексного механізму управління ризиками.

Як відомо, система управління ризиками складається з об'єкта та суб'єкта управління. Підприємство, його економічні взаємодії з іншими господарюючими агентами, співробітники підприємства, технологічні процеси та інформаційні потоки становлять керовані об'єкти [58]. Рівень ризику є змінною, яку контролюють. Суб'єкт управління – це спеціальна група людей, зазвичай топ-менеджерів, які за допомогою різних методів і способів управлінського впливу реалізують цілеспрямоване функціонування цих об'єктів.

Управління ризиками пов'язане з вирішенням певного набору завдань, таких як аналіз потенційних загроз; порівняння можливих втрат і прибутків; вибір

прийнятної альтернативи; вжиття заходів для зменшення негативних наслідків небажаних подій [58].

Процес управління ризиками можна представити як сукупність стандартних управлінських функцій, оскільки ми вже визнали, що управління ризиками є відносно автономним управлінським процесом, до якого застосовуються традиційні підходи до виділення функцій [58].

До функцій управління ризиками належать:

- планування, яке включає сукупність дій, спрямованих на постановку цілей і завдань, розробку шляхів їх досягнення. Цей процес передбачає прогнозування потенційних факторів ризику та визначення прийняттого рівня ризику;

- організацію – створення системи управління ризиками, визначення функцій і встановлення взаємовідносин між управлінськими підрозділами;

- координацію – цілеспрямоване впливання, яке забезпечує узгодженість роботи всіх частин системи управління ризиками;

- контроль, що включає моніторинг обліку й аналізу інформації, порівняння фактичного стану об'єкта управління з очікуваним, виявлення та оцінювання розбіжностей між цими станами;

- регулювання, яке передбачає усунення істотних розбіжностей між фактичними та очікуваними станами, забезпечення стійкості об'єкта у разі відхилення від заданих параметрів. Процес регулювання передбачає зміну рівня ризику у випадку його відхилення від очікуваної величини;

- стимулювання виявляється в заохоченні колективу підприємства до дій для підвищення ефективності функціонування системи управління в цілому, важливим є пошук оптимального співвідношення між відповідальністю та ініціативою з ризиком.

Вибір методів управління ризиками у сфері бізнесу є однією з ключових стадій процесу управління ризиками. Управління ризиками в економічному контексті можна визначити як комплекс процесів, що включають ідентифікацію,

аналіз ризиків та прийняття рішень з метою максимізації позитивних і мінімізації негативних наслідків ризикових подій.

Методи управління ризиками в господарській діяльності охоплюють набори підходів та заходів, які спрямовані на досягнення основних цілей управління ризиками.

В результаті аналізу наукових джерел, в табл. 1.8 представлено узагальнену класифікацію методів управління бізнес-ризиками.

Головна мета управління ризиками в господарській діяльності полягає в усуненні або мінімізації негативного впливу на результати діяльності підприємства через прогнозування ризикової події та реалізацію заходів з управління ризиком.

Усі різноманітність методів управління ризиками у господарській діяльності з точки зору розподілу або передачі ризиків можна класифікувати у два основних напрями, які наведено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Узагальнена класифікація основних методів управління ризиками ведення бізнесу

Методи управління ризиками	
методи мінімізації ризиків за рахунок власних ресурсів підприємства	методи розділення та\або передачі ризиків третім особам
Відмова від ненадійних партнерів, інноваційних проєктів, деяких видів господарської діяльності	Хеджування
Створення резервних фондів	Зовнішнє страхування
Самострахування	Диверсифікація
Лімітування	
Бізнес-планування	
Отримання додаткової інформації	

*Джерело: побудовано автором на підставі [59]*

Зазвичай, обраної стратегії дотримуються суб'єкти господарської діяльності, які переважно прагнуть уникати ризиків і працювати з максимальною впевненістю. Такий підхід сприяє стабільному розвитку торговельних підприємств. Однак, у разі якщо підприємство орієнтується на інтенсивний розвиток, дана методика управління ризиком може виявитися недостатньо ефективною.

Таблиця 1.8 – Характеристика методів управління ризиками ведення бізнесу

№ з/п	Класифікаційні напрямки	Методи	Зміст
1	2	3	4
1.	Способи впливу на ризик	Зниження	Виключення ризику, зниження ймовірності виникнення ризику, зниження можливостей збитку
		Збереження	Без фінансування, самофінансування, залучення зовнішніх джерел (дотації, позики)
		Передача	Страховання, отримання фінансових гарантій, трансфер ризику
2.	Прийоми зниження ризику	Відхилення від ризику	Відмова від здійснення господарських операцій, від банківських кредитів, від будь-якої інвестиційної політики, від постачань імпортової продукції тощо у разі, якщо ризик надмірно великий і обтяжливий для підприємства.
		Прийняття ризику	Залишення всього ризику чи його частини на відповідальність підприємства
		Запобігання ризику	Здійснення підприємством певних заходів і дій, спрямованих на недопущення ризикових ситуацій за рахунок одержання додаткової інформації, підвищення обґрунтованості управлінських рішень тощо
		Зниження ризику економічними методами	Державна підтримка шляхом сприяння розвитку вітчизняної інфраструктури, захист вітчизняного ринку від імпорту, сприяння розвитку соціальної сфери, підготовка кадрів, удосконалення бюджетно-податкового та грошово-кредитного регулювання
		Створення спеціального резервного фонду або самострахування	Створюється за рахунок відрахувань із прибутку підприємства на випадок виникнення непередбачуваних ризикових ситуацій або збитків з метою забезпечення нейтралізації їх негативних фінансових наслідків у процесі розвитку підприємства, а також в оперативному подоланні тимчасових ускладнень у фінансово-господарській діяльності
		Створення страхового запасу товарів або коштів	Створюється відповідно з метою компенсації коливань попиту на товари для забезпечення можливості нормального функціонування в умовах невиконання графіків постачань і ажіотажного попиту на товар: або з метою компенсації коливань надходжень і використання коштів підприємства.

1	2	3	4
		Розробка й впровадження системи штрафних санкцій	Застосовується тільки для тих видів ризику, ймовірність виникнення яких залежить від контрагентів підприємства
		Страховання	Страхові компанії забезпечують захист від ризиків шляхом залучення коштів страхувальників і використання їх для відшкодування понесених цими страхувальниками збитків
		Хеджування	Діяльність підприємства зі зниження цінових та інфляційних ризиків шляхом підписання ф'ючерсних угод – угод на постачання (купівлю) у визначений у майбутньому термін певної кількості товару за існуючою ціною
3.	Форми профілактики ризиків	Уникнення ризику	Розробка заходів, які повністю виключають конкретний вид підприємницького ризику за рахунок відмови від здійснення господарських операцій, у випадку, коли рівень ризику надмірно великий і не відповідає цілям фінансової політики підприємства; зниження частки позикових коштів у господарському обороті тощо
		Диверсифікація	Процес розподілу капіталу між різними об'єктами вкладення безпосередньо не пов'язаних між собою. Диверсифікації підлягають різні види діяльності, постачальники товарів, асортимент продукції, депозитний портфель та портфель цінних паперів.
		Лімітування	Встановлення ліміту (граничних сум) затрат, обсягів реалізації, кредиту тощо
4.	Локалізація ризику	Виділення «економічно небезпечних» ділянок у структурні або фінансово самостійні підрозділи	Ці методи базуються на виявленні таких ділянок діяльності підприємства, де присутня достатньо висока концентрація факторів господарського ризику, з метою відокремлення їх у самостійну обліково-фінансову або організаційно-правову структуру
		Створення венчурних підприємств	
		Послідовне розукрупнення діяльності	

Закінчення таблиці 1.8

1	2	3	4
5.	Дисипація ризику	<p>Диверсифікація видів діяльності, ринків збуту та зон господарювання, інвестиційного портфелю підприємства тощо</p> <p>Інтеграційний розподіл відповідальності між партнерами з виробництва</p> <p>Розподіл ризику за етапами роботи (за часом)</p>	Ці методи полягають у розподілі виявлених факторів ризику між учасниками виробничого процесу з одночасним уникненням надмірної концентрації ризику в будь-якого одного виробника.
6.	Компенсація ризику	<p>Створення резервних фондів на підприємстві</p> <p>Впровадження стратегічного планування на підприємстві</p> <p>Активний цілеспрямований («агресивний») маркетинг на підприємстві</p> <p>Боротьба з промислово-економічним шпіонажем</p>	Ці методи засновані на формуванні механізму упереджувальної дії, що передбачає розробку та реалізацію превентивних аналітичних, організаційних та інших заходів щодо зниження рівня господарського ризику

*Джерело: побудовано автором на підставі [59, 60]*

Раціональний підхід до управління ризиками в економічній діяльності полягає у створенні резервного грошового фонду, що фінансується за рахунок відрахувань від чистого прибутку для покриття можливих непередбачуваних обставин.

Іншою дієвою стратегією є бізнес-планування. Цей процес змушує керівництво підприємств ретельно аналізувати наявні проблемні місця в господарській діяльності та розробляти шляхи мінімізації чи нейтралізації негативного впливу ризиків. Допоміжна стратегія управління ризиками передбачає отримання розширеної інформації стосовно майбутніх подій або контрагентів. Мета полягає в усуненні невизначеності, що може виникнути під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів господарської сфери.

Завдяки додатковій інформації щодо потенційних подій та ризикових факторів, керівництво підприємства може приймати обґрунтовані рішення для їхньої нейтралізації або усунення, враховуючи рівень їхнього впливу на господарську діяльність.

Лімітування як метод управління ризиками передбачає встановлення меж витрат, закупівель або продажу запасів, а також кредитних зобов'язань. Ця стратегія важлива для підприємств з обмеженими ресурсами.

Самострахування є одним із безпечних способів управління ризиками, що доцільно за умови, коли вартість застрахованого майна є незначною порівняно з фінансовими можливостями всього бізнесу і коли ймовірність збитків мала. Зазвичай самострахування здійснюється з використанням коштів резервного фонду, дозволяючи заощадити фінансові ресурси за рахунок відмови від сплати страхових внесків страховим компаніям. Методи розподілу та/або передачі ризиків третім особам складають другу групу інструментів управління ризиками господарської діяльності.

Для підприємств торговельного сектора важливим способом зниження цінкових та інфляційних ризиків є хеджування, яке реалізується через біржові контракти типу ф'ючерсів та опціонів [60]. Ф'ючерс становить контракт на постачання певної кількості товару на майбутню дату за поточною ціною, тоді як

опціон надає право купувати або продавати товар за заздалегідь встановленою ціною [60].

Варто підкреслити, що система управління ризиками повинна відповідати таким вимогам: реагувати на актуальні ризики ринкової економіки, враховувати якомога ширший спектр факторів ризику та зводити невизначеність до мінімуму; забезпечувати ефективне зниження негативного впливу ризиків або їх уникнення; оперативно реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства, які потенційно можуть призвести до появи ризиків; функціонувати безперервно; і управляюча підсистема повинна взаємодіяти зі всіма структурними підрозділами підприємства [61].

Отже, управління ризиками повинно ґрунтуватися на знанні стандартних методик управління, умінні швидко і точно оцінювати конкретну економічну ситуацію та здатності вчасно знайти прийнятний вихід із складних ситуацій.

Для ефективного управління ризиками у господарській діяльності підприємству необхідно:

1. Створити систему управління ризиками, що міститиме всі необхідні процеси та процедури для ефективного керування ризиками.
2. Забезпечити наявність кваліфікованих фахівців у сфері управління ризиками, здатних застосовувати свої знання та досвід для якісного управління.
3. Підтримувати систему управління ризиками в актуальному стані шляхом її постійного перегляду та вдосконалення відповідно до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі [62].

Управління ризиками господарської діяльності є складним і багатогранним завданням. Проте ефективне управління дозволяє підприємству підвищити свою конкурентоспроможність і забезпечити стабільну діяльність.

Управління ризиками в господарській діяльності підприємства являє собою комплексний процес, що охоплює етапи ідентифікації, оцінки та управління потенційними ризиками з метою мінімізації їх впливу на організацію. Методи зниження ризиків можуть включати уникання, утримання, зменшення, передання та компенсацію ризику.

Основні напрямки управління ризиками передбачають взаємодію та консультування, оцінку ризикового рівня та вибір специфічних стратегій для управління ризиками. Цей підхід може бути втілений через систему ризик-менеджменту, яка дозволяє враховувати внутрішні та зовнішні фактори, впливаючи на діяльність організації, і розробляти способи забезпечення її стійкості. Управління ризиками є ключовим елементом для збереження конкурентоздатності підприємства і може бути реалізоване через процесний підхід, що створює підґрунтя для подальшого розвитку і є одним з перспективних напрямів менеджменту підприємств.

Таким чином, управління ризиками є невіддільною частиною господарської діяльності. Ефективне управління сприяє зменшенню можливих втрат, оптимізації використання ресурсів і підвищенню ефективності загалом.

Для забезпечення цього необхідно постійно вдосконалювати систему управління ризиками, враховуючи специфіку діяльності підприємства та динамічність умов зовнішнього середовища.

Управління ризиками стає важливою складовою ефективного функціонування будь-якого підприємства в умовах постійно змінюваного бізнес-середовища. Впровадження стратегій зниження ризиків дозволяє організаціям уникати потенційних загроз, максимізувати можливості і забезпечувати стабільність своєї роботи. Ключовими методами зниження ризиків є системний аналіз, розробка і впровадження стратегій запобігання, а також постійний моніторинг і корекція стратегій управління ризиками.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд» та напрямів його діяльності

Розробка та обґрунтування програми мінімізації ризиків бізнесу виконується за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд». Дата реєстрації: 05.08.2016 року. Юридична адреса: 02090, м. Київ, вул. Бутлерова, 1. Основний вид діяльності (КВЕД): 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Інші види діяльності (КВЕД): 10.13 Виробництво м'ясних продуктів; 10.20 Перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків; 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання [63, 64]. Станом на 2024 рік, статутний капітал компанії складає 15188703135,05 грн.

ТОВ «Сільпо-Фуд» є частиною групи компаній (рис. 2.1) під загальною назвою ГРУПА ТОВ «Сільпо-Фуд».

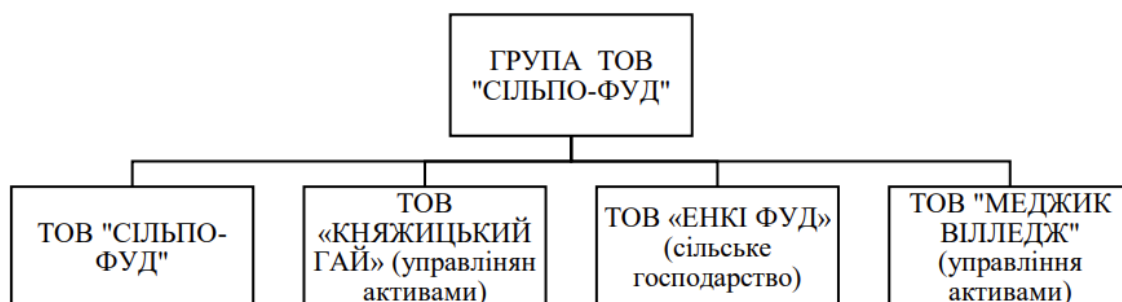


Рисунок 2.1 – Група ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: [65]

Свою діяльність вони почали ще у 1997 році з крамниці у м. Києві. За рік таких крамниць було вже 5. Бізнес стрімко розвивався і на кінець 2021 року, перед повномасштабним вторгненням, ТОВ «Сільпо-Фуд» налічувало у своєму складі 338 супермакетів «Сільпо» та 4 супермаркети «Le Silpo», 4 крамниці OffTop, що спеціалізуються на продажу іграшок, аксесуарів та подарунків, 8 ресторанів (POSITANO, ESCOBAR, у Хромого Пола, Мокрі вуса тощо) та фудкорти і СІЛЬПО Restro безпосередньо в середині супермакетів.

Організаційна структура підприємства – лінійно-функціональна (рис. 2.2, Додаток А). В структуру включено регіональну складову і функціональні відділи. Вища керівна посада – директор, який визначає, загальний стратегічний розвиток підприємства.

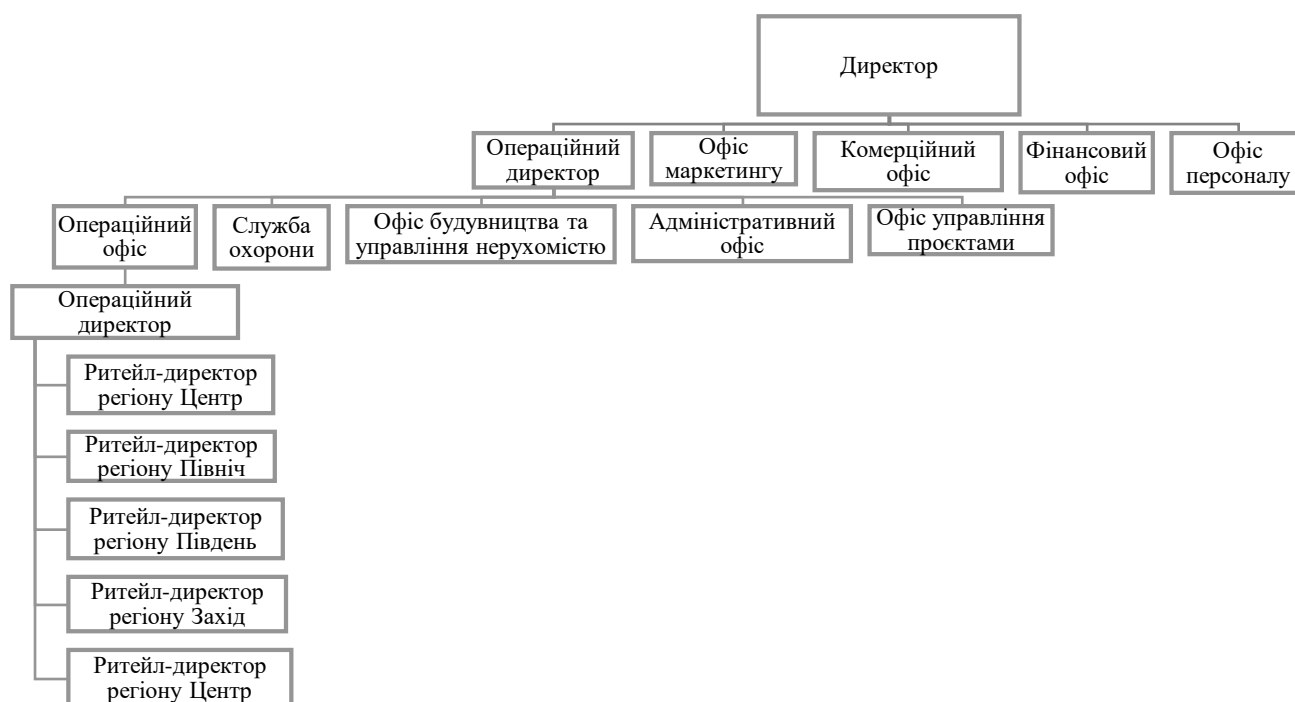


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» (фрагмент)

Джерело: [65]

Слід зауважити, що крім супермакетів, ТОВ «Сільпо-Фуд» володіє низкою активів: станції техобслуговування, автопарк (492 вантажні автівки), 3000000 м<sup>3</sup> складських розподільчих центрів класу А, на території України, та робототехнікою (для виконання точних операцій) у загальній кількості - 31 од.

Компанія є експортером товарів з різних країн світу. Укладені угоди з близько 800 закордонними постачальниками з 88 країн. Станом, на кінець 2023 року, ТОВ «Сільпо-Фуд» має 30 зареєстрованих торгових марок від 290 постачальників.

Для характеристики господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» і для розуміння процесів, що відбуваються в середині компанії, доцільно представити динаміку основних економічних показників роботи підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2021 –2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %.	
				2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Чистий дохід від реалізації товарів, тис. грн	72784232	69990601	84727987	-2793631	14737386	-3,84	21,06
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	52182936	50815360	60419457	-1367576	9604097	-2,62	18,90
Оборотні активи, тис. грн	15008092	11454683	12971767	-3553409	1517084	-23,68	13,24
Необоротні активи, тис. грн	23652373	22214755	20386742	-1437618	-1828013	-6,08	-8,23
Чисельність персоналу, осіб	42935	36496	29888	-6439	-6608	-15,00	-18,11
Продуктивність праці, тис. грн/1 ос.	1695,22	1917,76	2834,85	222,54	917,09	13,13	47,82

Джерело: розраховано автором на підставі [65]

За даними аналізу, представленого в табл. 2.1, видно, що майже всі показники підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд», у 2022 р., з початком повномасштабної військової агресії - знижуються. Це пов'язано, в першу чергу, з втратою магазинів у Донецькій, Луганській, Запорізькій та Херсонській областях. Зростання собівартості продукції пов'язане з втратою логістичних маршрутів та блокування морських перевезень. Чистий дохід у 2021 та 2022 роках зростає пропорційно собівартості, і складає на кінець 2023 року 84727987 тис.грн., що вище показника 2022 року на 14737386 тис.грн. або 21%.

Не зважаючи на втрати, ТОВ «Сільпо-Фуд» постійно розширюється та має нові проєкти. Нерозподілений прибуток та фінансовий результат в 2020 - 2023 роках мають від'ємні значення. Чистий збиток в 2021 році склав - 1846179 тис. грн. За підсумками 2022 та 2023 років діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» також була збитковою, проте чистий збиток в 2022 році скоротився, що є позитивною динамікою, а у 2023 році знову зріс. Розширення відбувається за рахунок довгострокових та середньострокових кредитних коштів.

Для більш детального розуміння фінансової ситуації, що склалась у ТОВ «Сільпо-Фуд», та оцінці всіх можливих фінансових втрат і ризиків, з цим пов'язаних, в наступному пункті другого розділу проведемо діагностику результативності та фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства.

## **2.2 Діагностика результативності та фінансово-економічного стану ТОВ «Сільпо-Фуд»**

Фінансовий стан є комплексним поняттям і відображає рейтинг підприємства на фінансовому ринку, його кредитоспроможність та спроможність сплачувати податки. Характеризується системою показників, які визначають на конкретну дату.

Основним джерелом інформації для аналізу фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд» є «Баланс» (ф. № 1), «Звіт про фінансові результати» (ф. № 2), «Звіт про рух грошових коштів» (ф. № 3) за 2020-2023 роки, наведені в додатках Б, В. Оцінку фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд» розпочнемо з аналізу динаміки та структури активів та джерел утворення активів, які розраховані в табл. 2.2 та табл. 2.3.

З табл. 2.2 видно, що необоротні активи підприємства як на кінець 2022 року, так і на кінець 2023 року, зменшуються, відповідно, на 7,08% та 9,23%. Оборотні активи у 2022 році зменшились 23,68%, у 2023 році спостерігається

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки та структури активів ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2021 –2023 рр.

№ п/п	Показник	Рік			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Темп приросту, %	
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
1	Активи підприємства, тис.грн.	38660465	33669438	33358509	-4991027	-310 929	-12,91	-0,92
2	Необоротні активи, тис.грн.	23652373	22214755	20386742	-1437618	-1828013	-6,08	-8,23
	- у відсотках до всіх активів, %	61,18	65,98	61,11	x	x	4,80	-4,86
3	Оборотні активи, тис.грн.	15008092	11454683	12971767	-3553409	1517084	-23,68	13,24
	- у відсотках до всіх активів, %	38,82	34,02	38,89	x	x	-4,80	4,86
3.1	Матеріальні оборотні активи, тис.грн.	6461632	5973568	4819319	-488064	-1154249	-7,55	-19,32
	- у відсотках до оборотних активів, %	43,05	52,15	37,15	x	x	9,10	-15,00
3.2	Дебіторська заборгованість, тис.грн.	6609962	4197401	6537330	-2412561	2339929	-36,50	55,75
	- у відсотках до оборотних активів, %	44,04	36,64	50,40	x	x	-7,40	13,75
3.3	Грошові кошти та їх еквіваленти, тис.грн.	1163038	1066300	1418482	-96738	352182	-8,32	33,03
	- у відсотках до оборотних активів, %	7,75	9,31	10,94	x	x	1,56	1,63
3.4	Інші оборотні активи, тис.грн.	137550	201156	116716	63606	-84440	46,24	-41,98
	- у відсотках до оборотних активів, %	0,92	1,76	0,90	x	x	0,84	-0,86
4	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття, тис.грн.	-	-	-	-	-	-	-
	- у відсотках до всіх активів, %	-	-	-	x	x	-	-

*Джерело: розраховано автором за даними [65]*

Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки та структури джерел утворення активів ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2021 –2023 рр.

№ п/п	Показник	Рік			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Темп приросту, %	
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
1	Пасиви всього, тис.грн.	38660465	33669438	33358509	-4991027	-310929	-12,91	-0,92
2	Власний капітал, тис.грн.	-2994714	-10724736	-10434623	-7730022	290113	258,12	-2,71
	-у відсотках до всіх джерел утворення активів, %	-7,75	-31,85	-31,28	x	x	-24,11	0,57
2.1.	Власний оборотний капітал, тис.грн.	-26647087	-32939491	-30821365	-6292404	2118126	23,61	-6,43
	-у відсотках до власного капіталу, %	889,80	307,14	295,38	x	x	-582,67	-11,76
3	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис.грн.	15148922	15998056	14045697	849134	-1952359	5,61	-12,20
	-у відсотках до всіх джерел утворення активів, %	39,18	47,52	42,11	x	x	8,33	-5,41
4	Поточні зобов'язання, тис.грн.	26506257	28396118	29747435	1889861	1351317	7,13	4,76
	-у відсотках до всіх джерел утворення активів, %	68,56	84,34	89,17	x	x	15,78	4,84
4.1.	Кредити банків, тис.грн.	33335	628007	658733	594672	30726	1783,93	4,89
	-у відсотках до поточних зобов'язань, %	0,13	2,21	2,21	x	x	2,09	0
4.2.	Кредиторська заборгованість, тис.грн.	23473701	21607807	22781477	-1865894	1173670	-7,95	5,43
	-у відсотках до поточних зобов'язань, %	88,56	76,09	76,58	x	x	-12,46	0,49
5	Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття, тис.грн.	-	-	-	-	-	-	-
	-у відсотках до всіх джерел утворення, %	-	-	-	x	x	-	-

Джерело: розраховано автором за даними [65]

зростання на 13,24%. Негативним моментом, є зростання дебіторської заборгованості на кінець 2023 року на 55,75%. Таким чином, мобільність обігових коштів невисока. Може виникнути ризик неповернення коштів, і в результаті цього, криза не платежів. Позитивним, є збільшення грошових коштів на кінець 2023 року на 33%.

При дослідженні структури оборотних активів у динаміці спостерігаємо, що співвідношення між необоротними і оборотними активами постійно змінюється. Так у 2022 році, в порівнянні з 2021 роком, кількість необоротних активів збільшилась на 4,8% у загальній структурі, а вже у 2023 році знизилась на 4,86%. Ці зміни відбувалися цілком за рахунок оборотних активів. Що стосується складу оборотних активів, то основна питома вага припадає на матеріальні обігові кошти (52,15%) у 2022 році, та на дебіторську заборгованість у 2021 та 2023 році, відповідно, 44,04% та 50,40%. Грошові кошти займають порівняно невелику питому вагу у 2021-2023 рр. (7,75%, 9,31%, та 10,94%), але позитивним є їх постійне зростання.

Далі проаналізуємо структуру джерел коштів ТОВ «Сільпо-Фуд». За даними табл. 2.3 бачимо, що питома вага джерел власних коштів у 2023 році стрімко знижується (з -7,7% у 2021 році, до -31,28% у 2023 році). До того ж має від'ємне значення, за рахунок непокритих збитків минулих років. Найбільшу питому вагу у структурі джерел утворення активів займають довгострокові і поточні зобов'язання. Їх величина протягом трьох років має коливання, але залишається стабільно високою.

При аналізі структури позикових коштів виявлено, що у кредиторській заборгованості більша питома вага ніж у кредитів та інших позикових коштів. Крім того, питома вага кредиторської заборгованості тримається на стабільно високому рівні (невелике зменшення у 2022 та 2023 році) і відповідно збільшується кількість кредитів.

Після аналізу структури коштів та їх джерел проаналізуємо показники, що характеризують фінансову діяльність підприємства більш детально. Вся сукупність таких показників може бути наведена у вигляді шести груп, що

характеризують: майновий стан; ліквідність; платоспроможність; ділову активність; рентабельність; фінансову стійкість. Формули для розрахунку представлені в Додатку Д.

Діяльність та фінансовий стан підприємства багато в чому залежить від забезпеченості та використання основних засобів. Раціональне використання основних засобів підприємства сприяє поліпшенню всіх його економічних показників: зростанню продуктивності праці та фондівіддачі, збільшенню обсягів продажу, зниженню її собівартості, економії капітальних вкладень.

Розрахуємо показники зносу та показники ефективного використання основних засобів, за допомогою яких можна охарактеризувати технічний стан основних засобів ТОВ «Сільпо-Фуд» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Аналіз майнового стану підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» 2020-2023 рр.

Показник	Рік				Нормативне значення
	2020	2021	2022	2023	
Показники зносу основних засобів					
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,39	0,48	0,65	0,26	Зменшення
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,33	0,28	0,47	1,08	Збільшення
Коефіцієнт вибуття основних засобів	-	0,33	0,49	0,37	Має бути меншим ніж коефіцієнт оновлення основних засобів
Показники ефективного використання основних засобів					
Фондовіддача, грн.	-	3,69	2,79	3,15	Збільшення
Фондомісткість, грн.	-	0,27	0,36	0,32	Зменшення
Фондоозброєність, грн.	-	317,16	458,92	541,55	Збільшення

*Джерело: розраховано автором за даними [65]*

Розрахунки, проведені в табл. 2.4, показують, що протягом 2020-2022 років, коефіцієнт зносу, по всій сукупності основних засобів, мав зростання з 0,392 до 0,65, тобто, основні засоби були зношені більше ніж на половину. У 2022 році відбулось їх оновлення, і коефіцієнт знизився до – 0,261. Такий висновок підтверджує і коефіцієнт оновлення основних засобів. У 2023 році в порівнянні з

2022 роком зростає на 129,3%.

Як показують дані аналізу показників ефективного використання основних засобів, в ТОВ «Сільпо-Фуд» на 1 грн основних засобів припадає у 2021, 2022, 2023 рр. відповідно, 3,69 грн., 2,79 грн. та 3,15 грн. чистого доходу. У 2022 році показник дещо зменшився, але у 2023 році майже досягнув рівня 2021 року. По фондомісткості спостерігається тенденція до зменшення показника у 2023 році. Тобто на 1 гривню чистого доходу, припадає 0,27 грн. основних засобів. Показник Фондоозброєності має позитивну тенденцію до зростання протягом трьох останніх років і становить у 2023 році 541,55 грн. основних засобів на одного працюючого.

Фінансовий стан підприємства можна аналізувати з погляду його короткострокових і довгострокових перспектив. У контексті короткострокової перспективи, фінансова спроможність підприємства оцінюється за критеріями ліквідності і платоспроможності. Це передбачає здатність вчасно і в повному обсязі виконувати свої зобов'язання за короткостроковими боргами. Термін «ліквідність» відноситься до здатності безперешкодно конвертувати активи в гроші. Таким чином, ліквідність підприємства характеризується його можливістю перетворювати активи в грошові кошти для забезпечення всіх необхідних платежів у встановлений термін.

Науковці Подольська В.О. та Яріш О.В. [66] розробили систему аналізу ліквідності балансу підприємства, за якою баланс вважають ліквідним, якщо виконуються наступні умови :

$$A_1 \geq P_1; A_2 \geq P_2; A_3 \geq P_3; A_4 \leq P_4, \quad (2.1)$$

*де  $A_1$  - найбільш ліквідний актив;*

*$A_2$  - середньо ліквідний актив;*

*$A_3$  – низько ліквідний актив;*

*$A_4$  – важко ліквідний актив;*

*$P_1$  – поточні зобов'язання за рахунками;*

*$P_2$  – короткострокові кредити банків і позики;*

*$P_3$  – довгострокові зобов'язання;*

*П4 – постійні пасиви.*

Виконання перших трьох умов свідчить про те, що поточні активи підприємства (A1+A2+A3) перевищують його зовнішні зобов'язання

(П1+П2+П3), тобто воно має власний оборотний капітал, який при ефективному використанні забезпечує належну сталість. Проведемо розрахунки показників ліквідності для ТОВ «Сільпо-Фуд» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз ліквідності балансу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2023 рр.

Актив, тис.грн.	Рік		Пасив, тис.грн.	Рік		Платіжний надлишок (+) або (-) нестача, тис.грн.	
	2022	2023		2022	2023	2022	2023
(A1) Найліквідніші активи	1066300	1418482	(П1) Найбільш термінові запаси	27768111	29088702	-26701811 <b>A1&lt;П1</b>	-27670220 <b>A1&lt;П1</b>
(A2) Активи, що швидко реалізуються	4414815	6733966	(П2) Короткострокові термінові запаси	628007	658733	3786808 <b>A2&gt;П2</b>	6075233 <b>A2&gt;П2</b>
(A3) Активи, що повільно реалізуються	5973568	4819319	(П3) Довгострокові кредити банків і позики	15998056	14045697	-10024488 <b>A3&lt;П3</b>	-9226378 <b>A3&lt;П3</b>
(A4) Активи, що важко реалізуються	22214755	20386742	(П4) Постійні пасиви	-10724736	-10434623	32939491 <b>A4&gt;П4</b>	30821365 <b>A4&gt;П4</b>
Баланс	33669438	33358509	Баланс	33669438	33358509	-	-

*Джерело: розраховано автором на підставі [66] за даними [65]*

Так як не виконуються умови ліквідності балансу по першому і третьому співвідношенню (підприємство володіє не достатньою сумою наявних грошових коштів для розрахунків з кредиторами), баланс вважається не ліквідним. Також не виконується четверте співвідношення, у підприємства не вистачає власного оборотного капіталу. Проте, його дефіцит зменшився у 2023 році на 2118126 тис.грн., що є позитивним моментом.

Аналіз ліквідності балансу, здійснений за вищезазначеною схемою, не забезпечує абсолютної точності. Отже, для всебічної оцінки ліквідності значну роль відіграє розрахунок та застосування відносних показників ліквідності. Вони дозволяють оцінити рівень платоспроможності підприємства на певний момент часу, а також в умовах надзвичайних ситуацій. З цією метою використовується

система коефіцієнтів ліквідності, яка варіюється за обсягом ліквідних активів і розглядається як джерело для покриття зобов'язань (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Аналіз ліквідності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2023 рр.

Показник	Нормативне значення	Рік			
		2020	2021	2022	2023
Загальний коефіцієнт покриття	2,0 – 2,5	0,77	0,57	0,40	0,44
Коефіцієнт швидкої ліквідності (проміжковий коефіцієнт покриття)	0,7 – 0,8	0,39	0,24	0,17	0,17
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,25 збільшення	0,13	0,044	0,04	0,05
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	> 0, збільшення	-4272149	-11498165	-16941435	-16775668

*Джерело: розраховано автором за даними [65]*

Загальний коефіцієнт покриття по балансу суттєво нижче нормативного значення протягом 4 років, причому його значення зменшується, у 2023 році, в порівнянні з 2020 роком. Тобто, наявними обіговими коштами можна покрити поточні зобов'язання у 2020 році 0,776 раз, а у 2023 році 0,436 раз. У випадку високої обіговості обігових активів, значення коефіцієнта може бути нижче 2,0 – 2,5, але не менше 1.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (проміжковий коефіцієнт покриття), теж нижче нормативного значення. Короткострокові зобов'язання можуть бути покриті за рахунок грошових активів, поточних фінансових інвестицій й дебіторської заборгованості (потенційних грошових активів) у 2020 році на 0,387, а у 2023 році зменшився до 0,17.

За даними розрахунків, коефіцієнти ліквідності, з 2020 по 2023 рік нижче нормативного значення і спостерігається тенденція до зниження кількості короткострокових зобов'язань, які можуть бути ліквідовані за рахунок грошових активів та поточних фінансових інвестицій (0,126 у 2020 році, та 0,048 у 2023 р.).

Чистий оборотний капітал взагалі має від'ємне значення, та критично знижується у 2023 році (-16775668 тис. грн.). Оборотні активи ТОВ «Сільпо-Фуд» зовсім не покривають короткострокові зобов'язання.

Аналіз платоспроможності підприємства характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, ступінь фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності. Аналіз показників платоспроможності підприємства вказує, що ТОВ «Сільпо-Фуд» є неплатоспроможним (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Аналіз платоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2023 рр.

Показник	Нормативне значення	Рік			
		2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт платоспроможності	> 1	-0,04	-0,08	-0,32	-0,31
Коефіцієнт фінансування	0,6 – 0,8	-27,31	-13,91	-4,14	-4,20
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	> 0, збільшення	-0,29	-0,77	-1,48	-1,29
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0, збільшення	3,72	3,84	1,58	1,61

*Джерело: розраховано автором на підставі [67]*

Коефіцієнт платоспроможності показує що у ТОВ «Сільпо-Фуд» питома вага власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність, має від'ємне значення, через непокритий збиток, велична якого зростає у 2022-2023 роках.

Коефіцієнт фінансування також показує велику залежність підприємства від залучених засобів, нижче нормативного значення, має від'ємне значення протягом 4 років, але у 2022 та 2023 році значення дещо покращились.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами показує відсутність у ТОВ «Сільпо-Фуд» власних оборотних засобів в достатній кількості протягом 2020 – 2023 років.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби, а яка - капіталізована. Коефіцієнт маневреності власного має

позитивне значення, не через велику кількість власного капіталу для фінансування оборотних коштів, а через математичні дії, адже і власний капітал і чистий оборотний капітал, мають від'ємне значення.

Ефективність використання оборотних активів характеризується швидкістю їх обертання, оборотністю. У швидкості обороту ресурсів підприємства проявляється його ділова активність. В результаті прискорення обороту звільняються матеріальні елементи оборотних активів (менше потрібно запасів, палива, запчастин тощо), а значить зменшуються витрати виробництва та реалізації.

В табл. 2.8 розраховано коефіцієнти оборотності оборотних активів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.8 - Аналіз ділової активності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2021-2023 рр.

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2021	2022	2023
Коефіцієнт оборотності активів, об	Збільшення	2,72	1,94	2,53
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об	Збільшення	14,20	15,37	22,67
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, об	Збільшення	3,58	2,98	3,69
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	Зменшення	25,36	23,42	15,88
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	Зменшення	100,67	121,00	97,60
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, об	Збільшення	12,05	11,26	15,70
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, об	Збільшення	-35,13	-10,20	-8,01

*Джерело: розраховано автором за даними [65]*

За даними табл. 2.8 видно, що після падіння показників у 2022 році, в 2023 році відбулося збільшення майже всіх коефіцієнтів оборотності внаслідок збільшення чистого доходу підприємства. Так, коефіцієнт оборотності оборотних активів збільшився з 1,935 до 2,528. Відповідно, тривалість 1 обороту в днях знизилась – із 187 днів до 142 днів. Відбулося збільшення коефіцієнта оборотності запасів з 11,257 до 15,7. При цьому тривалість їх обороту зменшилась із 32 до 23

днів.

Дуже різке збільшення спостерігається по коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості – з 15,374 до 22,674. При цьому, відповідно, знижується середній термін погашення дебіторської заборгованості із 23 днів у 2022 році до 16 днів у 2023 році. З проведеного аналізу очевидно, що потрібно розробляти заходи, спрямовані на ефективне управління дебіторською заборгованістю ТОВ «Сільпо-Фуд».

Наступною групою показників є показники рентабельності підприємства. Аналіз рентабельності підприємства дає змогу визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання.

Аналіз рентабельності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників: коефіцієнта рентабельності активів, коефіцієнта рентабельності власного капіталу, коефіцієнта рентабельності діяльності та коефіцієнта рентабельності продукції (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Аналіз рентабельності (збитковості) підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2021-2023 рр.

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2021	2022	2023
Рентабельність (збитковість) активів, %	> 0, збільшення	-5,36	-21,10	-5,52
Рентабельність власного капіталу, %	> 0, збільшення	89,12	111,26	17,50
Рентабельність (збитковість) діяльності, %	> 0, збільшення	-2,54	-10,91	-2,19
Рентабельність (збитковість) продукції, %	> 0, збільшення	-57,03	-55,88	-57,23

*Джерело: розраховано автором за даними [65]*

Для аналізу прибутковості розраховано чотири показники рентабельності: власного капіталу, активів, діяльності та продукції. Нижче наведена їх характеристика та оцінка значення.

Рентабельність діяльності визначається як відношення чистого прибутку до загальної суми отриманої виручки. Цей показник ілюструє, скільки прибутку приносить кожна гривня доходу від реалізації.

Як видно з проведених розрахунків, у 2022 році рентабельність у ТОВ «Сільпо-Фуд» зросла і досягла 10,9%. Однак у наступному році цей показник знизився через зменшення прибутку. У 2023 році рентабельність продажів компанії склала 2,185%.

Рентабельність активів демонструє, наскільки ефективно підприємство використовує своє майно, і розраховується як співвідношення чистого прибутку до середньорічної вартості активів. Цей показник показує прибуток, що генерується кожною гривнею активів, і є одним із ключових індикаторів конкурентоспроможності підприємства.

Розрахунки показують, що в 2022 році рентабельність активів ТОВ «Сільпо-Фуд» дорівнювала 21,1 %, а в 2023 році – лише 5,52 %.

Рентабельність власного капіталу розрахована відношенням чистого прибутку до середньорічної вартості капіталу. Цей показник показує, скільки прибутку припадає на 1 гривню власного капіталу.

Розрахунки показали, що рентабельність власного капіталу в ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2023 році дорівнювала -17,49 %, що на 93,768 відсоткових пунктів вище, ніж у 2022 році.

Загальний висновок, який можна зробити на підставі аналізу показників рентабельності ТОВ «Сільпо-Фуд», наступний. Підприємству слід постійно проводити моніторинг показників рентабельності, поліпшити механізм управління витратами та обґрунтувати шляхи підвищення прибутковості діяльності.

З метою всебічного аналізу фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд» була зроблена спроба визначити тип фінансової стійкості підприємства. При цьому було використано підхід, описаний у фаховій статті Лісничук О. А., Нестерчук Т. А. [68].

Фінансово стійким є підприємство, яке забезпечує покриття вкладених в активи коштів переважно за рахунок власних джерел фінансування. Воно уникає необґрунтованої дебіторської заборгованості та своєчасно виконує свої зобов'язання.

Авторки виділяють чотири типи фінансової стійкості [68]: абсолютну стійкість; нормальну стійкість; нестійкий фінансовий стан; кризовий фінансовий стан.

Абсолютна стійкість (АС) означає, що для забезпечення запасів (матеріальних оборотних засобів) достатньо власних обігових коштів. При нормальній фінансовій стійкості (НС) підприємство для забезпечення запасів крім власних обігових коштів залучає довгострокові кредити та позики.

Нестійкий фінансовий стан (НС) характеризується додатковим залученням для забезпечення запасів короткострокових кредитів та позик [68].

Якщо ж для забезпечення запасів підприємству не вистачає всіх вище названих джерел їх формування, то це означає, що має місце кризовий фінансовий стан (КС) і підприємству загрожує банкрутство.

За допомогою розрахунків було визначено тип фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022-2023 роках (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Розрахунок абсолютних показників фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022-2023 рр.

Показник	Формула розрахунку	2022	2023
Наявність власних коштів (В), млн.грн	$V = \text{ф.№ 1 p.1495} + \text{p.1520} + \text{p.1525} - \text{p.1095}$	-32939,49	-30821,36
Наявність власних та довгострокових коштів (робочий капітал) (ВД), млн.грн	$ВД = \text{ф.№ 1 p.1495} + \text{p.1520} + \text{p.1500} + \text{p.1510} + \text{p.1515} + \text{p.1665} - \text{p.1095}$	-16941,43	-16775,67
Наявність загальних коштів (ЗК), млн.грн	$ЗК = \text{ф.№ 1 p.1495} + \text{p.1520} + \text{p.1500} + \text{p.1510} + \text{p.1515} + \text{p.1665} + \text{p.1600} - \text{p.1095}$	-16313,43	-16116,93
Надлишок (+) чи дефіцит (-) власних коштів (Фв), млн.грн	$\text{Фв} = \text{Власні кошти} - \text{Запаси}$	-38913,06	-35640,68
Надлишок (+) чи дефіцит (-) власних та довгострокових позикових коштів (Фвд), млн.грн	$\text{Фвд} = \text{Робочий капітал} - \text{Запаси}$	-22915,0	-21594,99
Надлишок (+) чи дефіцит (-) загальних коштів (Фзк), млн.грн	$\text{Фзк} = \text{Загальні кошти} - \text{Запаси}$	-28888,6	-26414,3

*Джерело: сформовано автором на підставі [68] за даними [65]*

Як показують дані табл. 2.11, в ТОВ «Сільпо-Фуд» на кінець 2023 року фінансовий стан не покращився, у порівнянні з 2022 роком, і підприємство перебуває у кризовому стані.

Таблиця 2.11 – Показники за типами фінансової стійкості у 2022 – 2023 рр.

Показник	Тип фінансової стійкості 2022 р.				Тип фінансової стійкості 2023 р.			
	АС	НС	HeC	КС	АС	НС	HeC	КС
Фв	$\Phi_{\text{в}} \geq 0$	$\Phi_{\text{в}} < 0$	$\Phi_{\text{в}} < 0$	$\Phi_{\text{в}} < 0$	$\Phi_{\text{в}} \geq 0$	$\Phi_{\text{в}} < 0$	$\Phi_{\text{в}} < 0$	$\Phi_{\text{в}} < 0$
Фвд	$\Phi_{\text{вд}} \geq 0$	$\Phi_{\text{вд}} \geq 0$	$\Phi_{\text{вд}} < 0$	$\Phi_{\text{вд}} < 0$	$\Phi_{\text{вд}} \geq 0$	$\Phi_{\text{вд}} \geq 0$	$\Phi_{\text{вд}} < 0$	$\Phi_{\text{вд}} < 0$
Фзк	$\Phi_{\text{зк}} \geq 0$	$\Phi_{\text{зк}} \geq 0$	$\Phi_{\text{зк}} \geq 0$	$\Phi_{\text{зк}} < 0$	$\Phi_{\text{зк}} \geq 0$	$\Phi_{\text{зк}} \geq 0$	$\Phi_{\text{зк}} \geq 0$	$\Phi_{\text{зк}} < 0$

Джерело: сформовано автором на підставі [68] за даними [65]

При аналізі фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-Фуд» була використана також система фінансових коефіцієнтів (табл. 2.12). Показники фінансової стійкості дають уяву щодо співвідношення власних та позичкових коштів у капіталі підприємства.

Таблиця 2.12 – Аналіз фінансової стійкості підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022-2023 рр.

Показник	Нормативне значення	Рік			
		2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт фінансової автономії (Кфа)	$>0,5$ збільшення	-0,038	-0,077	-0,319	-0,313
Коефіцієнт фінансової залежності (Кфз)	$<0,2$ зменшення	-26,312	-12,910	-3,139	-3,197
Коефіцієнт фінансового ризику (Кфр)	$<0,5$ зменшення	-10,697	-5,070	-1,550	-1,409
Коефіцієнт покриття відсотків (Кпв)	$>1$	-0,419	0,183	-1,971	0,364
Коефіцієнт покриття запасів (Кпз)	$>0,6-0,8$ збільшення	-0,760	-1,779	-2,836	-3,481

Джерело: сформовано автором на підставі [68] за даними [65]

Одним із ключових показників, що визначає рівень фінансової незалежності підприємства, є коефіцієнт фінансової автономії, який відображає частку власного капіталу в загальній сумі власних і позикових коштів. Стандартний мінімальний рівень цього коефіцієнта прийнято встановлювати на рівні 0,5. Зростання коефіцієнта автономії вказує на підвищення фінансової незалежності підприємства та зменшення ризиків, пов'язаних з його фінансуванням. Аналізуючи показники ТОВ «Сільпо-Фуд», можна зробити висновок, що хоча значення коефіцієнта фінансової автономії зростає, воно не

відповідає нормативному рівню і має негативне значення. Тобто фінансово залежне.

Коефіцієнт фінансової залежності, обернений до коефіцієнта автономії, показує, яка сума загальної вартості майна припадає на 1 гривню власних коштів. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» значення коефіцієнту фінансової залежності збільшується, не задовольняє нормативу та має від'ємне значення. Тенденція негативна.

Коефіцієнт фінансового ризику показує, скільки позичених коштів залучено на 1 гривню вкладених у активи власних коштів. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» значення коефіцієнту фінансового ризику збільшується, як і в попередньому випадку, не задовольняє нормативу та має від'ємне значення. Тенденція негативна.

Коефіцієнт покриття відсотків характеризує потенційну можливість підприємства погасити позику, ступінь захищеності кредиторів від несплати відсоткових платежів. Значення коефіцієнту мають коливання. У 2022 році його значення сильно знизилось до – 1.971, а у 2023 – зросло до 0,364. Однак не досягло критичного значення 1. Коефіцієнт покриття запасів Показує, що запаси не забезпечені робочим капіталом протягом 4 років.

Таким чином, аналіз фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-Фуд» за допомогою системи фінансових коефіцієнтів показав, що всі вони не задовольняють нормативам і мають від'ємне значення. Стан у підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» - фінансово нестійкий.

В цілому, фінансовий стан у підприємства погіршувався, починаючи з 2020 року, що пов'язано з негативним впливом зовнішнього середовища, та прагнення власників розширювати мережу супермаркетів. Також було виявлено, що на підприємстві можлива загроза фінансової кризи, що може призвести до банкрутства. Тому, в наступному пункті буде проведено оцінювання ризиків подальшої діяльності підприємства.

### 2.3 Оцінювання ризиків діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Для того, щоб компанія, в сучасних умовах невизначеності, могла виживати і розвиватися необхідний постійний моніторинг та детальний аналіз ризиків, які можуть впливати на її фінансовий стан, та здатність конкурувати на ринку. Даний аналіз включає в себе виявлення всіх ризиків та проведення діагностики фінансової безпеки підприємства. ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє нестійку фінансову стабільність, що може призвести до ризику банкрутства. Щоб більш точно оцінити цю загрозу, важливо провести детальну діагностику рівня даного ризику. Наразі компанія перебуває у кризовому стані, оскільки протягом останніх чотирьох років зазнає збитків, які погіршуються як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Для оцінки рівня фінансової безпеки підприємства застосуємо наступні моделі: О.О. Терещенко, Е. Альтмана, Р. Ліса, Р. Таффлера, Л.В. Спрінгейта. В Додатку Е представлено методологію розрахунку та граничні значення показників для розрахованих у табл. 2.13 моделей інтегральної оцінки кризового стану ТОВ «Сільпо-Фуд».

Таблиця 2.13 – Узагальнена оцінка ризику банкрутства за моделями ймовірності банкрутства для ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2023 роки

Показник	Рік			
	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
Універсальна дискримінантна модель О.О. Терещенка				
X1	3,37	2,75	2,46	2,85
X2	1,58	1,46	1,19	1,12
X3	-0,10	-0,05	-0,23	-0,06
X4	-0,05	-0,03	-0,11	-0,02
X5	0,09	0,09	0,09	0,06
X6	2,13	1,88	2,08	2,54
Z	4,16	3,85	1,21	3,97
Модифікована Z – модель Е. Альтмана				
X1	-0,14	-0,30	-0,50	-0,50
X2	-0,10	-0,05	-0,23	-0,06
X3	-0,10	-0,05	-0,22	-0,06
X4	-0,04	-0,07	-0,24	-0,24
X5	2,13	1,88	2,08	2,54
Z	1,45	1,25	0,28	1,53

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4	5
Модель Р. Ліса				
X1	0,49	0,39	0,34	0,39
X2	0,01	-0,01	-0,03	0,03
X3	-0,47	-0,41	-0,71	-0,77
X4	-0,04	-0,07	-0,24	-0,24
Z	0,0045	0,0003	-0,02	-0,02
Модель Р. Таффлера і Г. Тішоу				
X1	0,01	-0,02	-0,04	0,04
X2	0,47	0,36	0,26	0,30
X3	0,63	0,69	0,84	0,89
X4	2,13	1,88	2,08	2,54
Z	0,52	0,46	0,50	0,63
Модель Г. Спрінгейта				

*Джерело: розраховано автором на підставі [69-71]*

Виходячи з результатів розрахунків показників, за моделлю О.О. Терещенка, можна зробити висновок, що у 2022 році, з показником 1,2, ризик банкрутства підприємства є можливим, але врегульованим, в той час як в 2023 році показники значно покращились до 3,96, і ,наразі, підприємству банкрутство не загрожує.

За моделлю Е. Альтмана можна бачити різке зниження показника Z у 2022 році до дуже високої ймовірності банкрутства 0,28. У 2023 році показник значно покращився 1,53, але залишився в тих самих межах з надзвичайно високою ймовірністю банкрутства. Даний показник свідчить про неплатоспроможність підприємства та виникнення кризової ситуації. Показник Z з моделі Р. Ліса у 2022 році становив -0,022, а 2023 році -0,016, що свідчить високу ймовірність виявлення банкрутства на підприємстві. За моделлю Таффлера, значення Z у 2022 році становить 0,49, що перевищує критичне значення 0,3. У 2023 році значення підвищилося до 0,62, що вище критичного значення, і вказує на позитивну тенденцію. Розрахунки за моделлю Г. Спрінгейта, показали, що з 2020 по 2021 р. та у 2023 році для підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» не має загрози банкрутства.

Для кращого розуміння вище розрахованих показників зведемо доступну інформацію щодо ризику банкрутства у табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Характеристика ризику банкрутства ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2023 роки

Модель	Оцінка ризику банкрутства			
	2020	2021	2022	2023
Модель О. Терещенка	немає загрози банкрутства	немає загрози банкрутства	низька загроза банкрутства	немає загрози банкрутства
Модель Е. Альтмана	висока ймовірність банкрутства	висока ймовірність банкрутства	висока ймовірність банкрутства	висока ймовірність банкрутства
Модель Р. Ліса	ймовірність загрози банкрутства	ймовірність загрози банкрутства	ймовірність загрози банкрутства	ймовірність загрози банкрутства
Модель Р. Таффлера	немає загрози банкрутства	немає загрози банкрутства	немає загрози банкрутства	немає загрози банкрутства
Модель Г. Спрінгейта	немає загрози банкрутства	немає загрози банкрутства	висока ймовірність банкрутства	немає загрози банкрутства

*Джерело: сформоване автором*

Отже, за розрахованими показниками, у 2020 – 2021 роках, ТОВ «Сільпо-Фуд» не мало загрози банкрутства. У 2022 році, відповідно трем моделям, компанія мала високу ймовірність банкрутства через отримання збитків, у 2023 році підприємство також має високу загрозу банкрутства (згідно розрахунків за трьома моделями). Причиною отримання таких показників слугує нестабільної ситуації в країні, великі капітальні вкладення в розширення бізнесу та зниження платоспроможності населення, через зростання податків та військові дії.

Отже, упродовж останніх років підприємство переживає фінансові труднощі, що негативно позначається на його стійкості через вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Складна ситуація потребує негайного впровадження антикризових заходів з метою стабілізації фінансового стану підприємства. Тому необхідно провести оцінку ризику всієї діяльності. Якщо рівень ризику буде перевищувати його прийнятний рівень для підприємства, тоді підприємству необхідно підвищити обґрунтованість підготовки і реалізації управлінських рішень. Застосуємо об'єктивний метод оцінювання та аналізу ризиків: метод варіаційного аналізу, запропонований Гуменюк В.Я., Міщук Г.Ю., Олійник О.О. [72]. Квартальні результати фінансово-господарської діяльності за 2023-2024 роки для подальших розрахунків представлені в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Результати фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023-2024 роки

Минулі періоди, t	Доходи від діяльності (Д), тис.грн.	Сукупні витрати (В), тис.грн	Власний капітал (К), тис.грн.
1 кв. 2023 р.	19236659,57	21118809,56	-2359441,92
2 кв. 2023 р.	16408031,93	18243901,44	-2788431,36
3 кв. 2023 р.	14993718,11	16806447,38	-2573936,64
4 кв. 2023 р.	20650973,40	22556263,62	-3002926,10
1 кв. 2024 р.	24216766,13	24645290,02	-2817348,21
2 кв. 2024 р.	19078669,25	19575610,48	-2399963,00
3 кв. 2024 р.	22504067,25	22955396,84	-2191271,00
4 кв. 2024 р.	20791368,25	21265503,66	-3026041,00

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Далі розрахуємо показники варіації (табл. 2.16) та значення результативної ознаки – рентабельності власного капіталу у t – му періоді. Рентабельність власного капіталу ( $R_t$ ) визначаємо за формулою:

$$R_t = \frac{D_t - B_t}{K_t} * 100\%, \quad (2.2)$$

де  $D_t$  – квартальні доходи від операційної діяльності;

$B_t$  – сукупним квартальні витрати від операційної діяльності;

$K_t$  – середнє значення власного капіталу в t – му кварталі.

Таблиця 2.16 – Розрахунок показників варіації рентабельності власного капіталу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Період, t	Прибуток (Пт)	Рентабельність власного капіталу ( $R_t$ )	$R_t - \bar{R}_t$	$(R_t - \bar{R}_t)^2$
1	-1882149,99	79,77	35,81	1282,56
2	-1835869,51	65,84	21,88	478,76
3	-1812729,27	70,43	26,47	700,56
4	-1905290,22	63,45	19,49	379,84
5	-428523,89	15,21	-28,75	826,45
6	-496941,23	20,71	-23,25	540,65
7	-451329,59	20,60	-23,36	545,76
8	-474135,41	15,67	-28,29	800,31
Разом	-9286969,11	351,67		5554,89
Середнє значення		43,96		
Середнє квадратичне відхилення ( $\sigma^2$ ), %				694,36
Дисперсія ( $\sigma$ ), %				26,35
Варіація ( $v$ ), %				59,95

Джерело: розраховано автором за даними підприємства на підставі [72]

Ступінь ризику господарської діяльності визначається залежно від конкретної величини  $\sigma$  та  $v$ . Чим вищими є значення цих показників, тим вищим буде рівень ризику, притаманний цим господарським операціям. Відповідно до праць [73], встановлена якісна оцінка різних значень коефіцієнта варіації та ступеня ризику:

- до 10% - слабе коливання;
- 10-25% - помірне коливання;
- понад 25% - високе коливання.

Отже значення варіації знаходиться в зоні високого коливання. Відповідно, рівень ризику високий.

За результатами проведеного у цьому розділі аналізу, у підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» була виявлена низка загроз та слабких сторін у функціонуванні, які можуть мати негативні наслідки у разі їхнього ігнорування. Тому, наступним етапом буде проведено ідентифікацію ризиків, методом експертної оцінки для підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд».

Перший крок у цій моделі полягає в діагностиці зовнішніх впливових факторів (табл. 2.17) та аналізі внутрішнього середовища підприємства (табл. 2.18). Другий крок – визначення цілей.

Третій крок – це ідентифікація ризиків. Для глибшого розуміння природи виникнення ризиків на підприємстві, вони були поділені на системні та надсистемні. Переважна більшість, а саме 85%, ідентифікованих загроз спричинені зовнішніми чинниками, тоді як лише 15% – внутрішніми процесами компанії та визначенні правильної стратегії управління ризиками.

Четвертий крок – оцінка ризиків. Як було з'ясовано раніше, управління ризиками здійснюється в умовах невизначеності, і вся діяльність базується на суб'єктивних думках і прогнози. Саме тому для оцінки ризиків зазвичай використовується метод експертних оцінок, який буде застосований далі.

Для проведення бальної оцінки ризиків, обрано групу з п'яти осіб. Експертами є фахівці ТОВ «Сільпо-Фуд» з різних відділів для більшого охоплення бізнес-процесів підприємства. Зокрема були залучені представники

операційного офісу (регіональні ритейл-директори), фінансового і логістичного офісів. Оцінка ризиків проводиться в діапазоні від 0 до 10. Нормативні значення кожної оцінки представлені таким чином: 0-1 бал – впевненість у відсутності ризику; 2-4 бали – впевненість скоріше у відсутності ризику, ніж у наявності; 5 балів – позиція щодо ризику не визначена; 6-8 балів – впевненість скоріше у наявності ризику, ніж у відсутності; 9-10 балів – впевненість у високому ризику.

Для отримання узагальненої оцінки ризиків необхідно розрахувати вклад окремих факторів у загальний результат (важливість фактору).

Таблиця 2.17 – Надсистемні ризики (вплив зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд»)

Ризик	Значущість ризику, 0-1	Оцінка в балах 0-10					Оцінка ризику з урахуванням значущості
		E1	E2	E3	E4	E5	
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Значна негативна зміна у попиті на продукцію ТОВ «Сільпо-Фуд» через макроекономічну нестабільність та скорочення платоспроможності населення	0,091	9	10	9	9	9	0,838
2.Зниження рівня прибутковості через значні капіталовкладення на будівництво нових супермаркетів.	0,081	9	8	8	9	7	0,666
3.Небезпека будівель ТОВ «Сільпо-Фуд» та інших нерухомих ресурсів через обстріли	0,067	6	7	7	6	8	0,458
4.Зміна логістичних ланцюгів постачання через військові дії	0,077	8	8	7	7	9	0,602
5.Уповільнення попиту на продукцію через слабкий приріст або скорочення реальних доходів населення	0,063	5	8	6	6	7	0,406
6.Загострення проблем в енергетичному секторі	0,065	6	7	8	6	6	0,431
7.Втрата лояльних клієнтів та зниження обсягів продажу через експансію конкурентів в нижніх цінових сегментах	0,067	6	6	6	8	8	0,458
8.Втрата лояльних клієнтів та зниження обсягів продажу через агресивний розвиток онлайн-конкурентів	0,065	6	7	8	6	6	0,431
9.Втрата лояльних клієнтів та зниження обсягів продажу через появу нових конкурентів через експансію міжнародних гравців ритейл-ринку в Україну	0,059	5	6	6	5	8	0,356

Продовження таблиці 2.17

1	2	3	4	5	6	7	8
10.Зниження доходів через розширення бойових дій на території України, посилення тиску на енергетичну та громадську інфраструктуру	0,087	9	9	10	8	8	0,767
11.Зниження доходів через міграцію попиту в сегмент онлайн-торгівлі	0,042	5	5	4	4	3	0,175
12.Зниження платоспроможного населення та обсягів продажу через скорочення зовнішньої бюджетної підтримки	0,069	6	7	9	6	7	0,485
13.Блокування входження підприємства на новий ринок, пов'язані з характером конкуренції	0,067	8	6	6	7	7	0,458
14. Невиконання контрагентами зобов'язань по платежах	0,097	10	10	9	10	10	0,951
Разом	1						7,482

Джерело: узагальнено автором

Загальний рівень ризику по надсистемним ризикам дорівнюватиме 7,482 бали.

Таблиця 2.18 – Системні ризики (внутрішні процеси діяльності)

Ризик	Значущість ризику, 0-1	Оцінка в балах 0-10					Оцінка ризику з урахуванням значущості
		E1	E2	E3	E4	E5	
1	2	3	4	5	6	7	8
15.Уповільнення покриття поточних зобов'язань через нестачу власних коштів	0,121	6	6	7	8	6	0,798
16.Технічне банкрутство через низьку ліквідність підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»	0,165	9	9	8	10	9	1,484
17.Неправильна оцінка попиту на продукцію ТОВ «Сільпо-Фуд»	0,179	10	10	9	10	10	1,759
18.Недооцінка витрат комерціалізації продукції	0,121	6	7	8	6	6	0,798
19.Недооцінка витрат на розробку виходу продукції	0,136	8	8	7	8	6	1,003
20.Невизначеність внутрішнього середовища	0,117	6	7	6	7	6	0,750
21.Ризики, пов'язані з виведенням нового продукту на ринок	0,161	9	10	8	8	9	1,418
Разом	1,000						8,010

Джерело: узагальнено автором

Загальний рівень ризику по системним ризикам дорівнюватиме 8,010 балів. Надсистемні і системні ризики попадають в одну зону ризику за 10-ти бальною шкалою, коли експерти впевнені у високому ризику. Для наочної демонстрації, за отриманими оцінками, побудуємо діаграми для надсистемних (рис. 2.3) та системних ризиків (рис. 2.4).



Рисунок 2.3 – Оцінка надсистемних ризиків

Джерело: побудовано автором



Рисунок 2.4 – Оцінка системних ризиків

Джерело: побудовано автором

Отже, на ТОВ «Сільпо-Фуд» завдяки діагностуванню і оціночному процесу було виявлено 21 ризик. Проведена оцінка ризиків підприємства «Сільпо-Фуд» допомогла виявити сильні зони ризику. До таких зон переважно увійшли наступні ризики: ризики збитків внаслідок падіння купівельної спроможності валюти за період від підписання договору; ризики невиконання контрагентами своїх зобов'язань по платежах, що може викликати серйозні фінансові труднощі у підприємства і знизить його ділову репутацію; ризики, пов'язані з виведенням нового продукту на ринок, неправильна оцінка попиту на продукцію; технічне банкрутство через низьку ліквідність підприємства; зниження доходів через розширення бойових дій на території України; посилення тиску на енергетичну та громадську інфраструктуру; невизначеність зовнішнього середовища. Такі ризики несуть найбільшу небезпеку і потребують високої уваги.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

#### **3.1 Перспективні напрями розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» в контексті мінімізації ризиків його діяльності**

Аналіз господарського стану ТОВ «Сільпо-Фуд» за період 2021-2023 рр. дозволив визначити, що підприємство є фінансово нестійким: має місце низький рівень рентабельності, що не дозволяє підтримувати платоспроможність на достатньо високому рівні, має прострочену заборгованість та перебуває на межі втрати фінансової стійкості. Обслуговування наявних боргів обтяжує підприємство. Прибутку замало, а запас міцності недостатній, що дозволяє визначити ймовірність несприятливих фінансових наслідків як середню.

Саме тому, необхідно підкреслити, що для компанії ТОВ «Сільпо-Фуд» управління ризиками є важливим процесом, який надає можливість адекватно ідентифікувати потенційні ризики та справлятися з ними. Управління ризиками слугує основою для бізнесу, на якій можна приймати обґрунтовані рішення. Цей процес охоплює виявлення, аналіз і реагування на ризик-фактори, що вже стали частиною діяльності компанії. Ефективне управління ризиками дає змогу зменшити як ймовірність виникнення загроз, так і їх можливий вплив.

З метою підвищення ефективності управління ризиками пропонується впроваджувати цей процес у ТОВ «Сільпо-Фуд» як безперервний цикл, що передбачає планування, організацію, контроль витрат та бюджетування. Для компанії управління ризиками стає найкращим способом підготуватися до непередбачуваних подій, які можуть завадити прогресу та зростанню.

Реалізація системи управління ризиками допоможе підприємству оцінити та поліпшити свій план дій проти потенційних загроз, що дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд» підвищити ефективність його функціонування на ринку.

Отже, ризик є важливим фактором, що може вплинути на функціонування компанії через штрафи, розірвання угод, несплату позик та кредити, що в підсумку здатне викликати фінансову нестабільність, обмежити збутові можливості, занурити компанію в кризу або навіть зруйнувати її. Проте ризик має й позитивний бік, який проявляється лише за умов професійного керування з боку ризик-менеджерів. Для більш ефективного управління діяльністю ТОВ «Сільпо-Фуд» варто створити новий структурний підрозділ, який зосереджуватиметься не тільки на запобіганні ризиків, пов'язаних з торгівлею, але й на контролі тих, що виникають у процесі діяльності.

Відповідно до організаційної структури ТОВ «Сільпо-Фуд» (рис. 2.1.), на підприємстві відсутній відділ ризик-менеджменту і саме тому, для ефективного впровадження ризик-менеджменту в ТОВ «Сільпо-Фуд» пропонується створити відповідний структурний підрозділ у підпорядкуванні операційного директора. Також важливо визначити та створити ключові елементи системи управління ризиками. Необхідно призначити суб'єкта управління ризиками, який буде відповідальним за виявлення та аналіз ризиків і визначити об'єкт управління, тобто сфери діяльності, які піддаються ризикам. Крім того, слід організувати штат відділу ризик-менеджменту, розробити основні й загальні правила управління ризиками, а також механізми та етапи їх реалізації. Система управління ризиками ТОВ «Сільпо-Фуд» складатиметься з двох підсистем: суб'єкта управління, що включає команду або особу, відповідальну за процеси, і об'єкта управління, що охоплює всі потенційні джерела ризику [74].

*Суб'єкт управління ризиками* ТОВ «Сільпо-Фуд» - це спеціально призначена команда, що застосовує різноманітні методи й управлінські прийоми для цілеспрямованого керування процесами, з метою зменшення ризиків.

*Об'єкт управління ризиками* ТОВ «Сільпо-Фуд» – зовнішні та внутрішні ризики, що виникають в процесі функціонування підприємства.

Система управління полягає у процесі впливу суб'єкта на об'єкт управління, відповідаючи умовам, за яких певна інформація розподіляється між керівною системою та керованою підсистемою.

Структурну схему управління ризиками для ТОВ «Сільпо-Фуд» представлено на рис. 3.1.

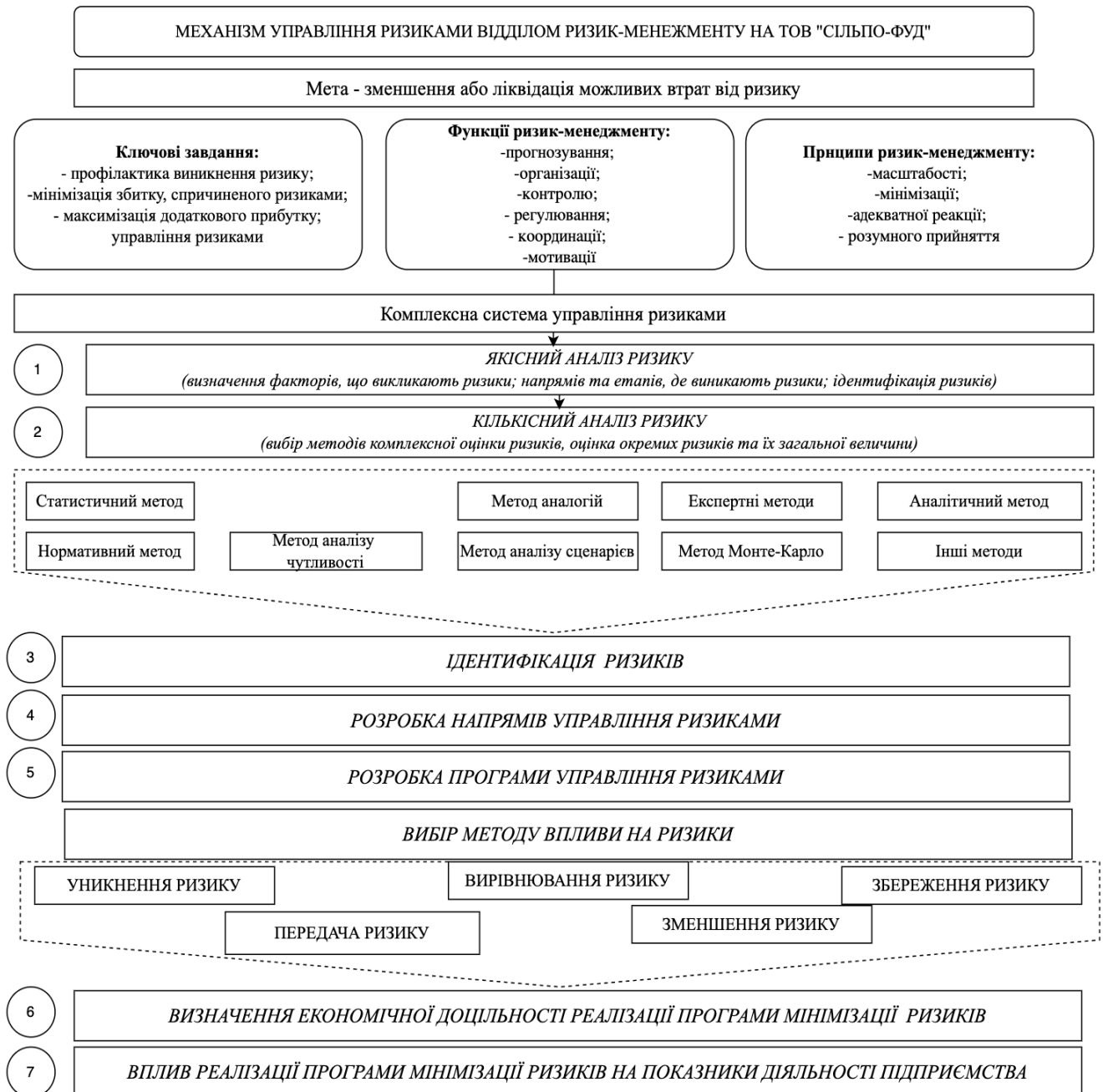


Рисунок 3.1 - Механізм управління ризиками, що пропонується впровадити у відділ ризик-менеджменту на ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: розроблено автором

Основною метою діяльності відділу ризик-менеджменту в компанії ТОВ «Сільпо-Фуд» є мінімізація або усунення збитків, спричинених ризиками. Основні принципи управління ризиками в цій компанії включають:

- принцип масштабності – полягає у прагненні врахувати максимальну кількість аспектів потенційного ризику;
- принцип зниження ризику – полягає у зниженні мінливості ризиків і ступеня їх впливу;
- принцип адекватної реакції – це швидка й ефективна відповідь на зміни в зовнішньому ризиковому середовищі;
- принцип розумного прийняття – передбачає прийняття ризиків лише у випадках, коли вони є обґрунтовано необхідними.

Управління ризиками в компанії ТОВ «Сільпо-Фуд» є невід'ємною частиною всіх управлінських функцій, але на практиці її специфіка визначається об'єктом керування. Це включає такі функції, як прогнозування, планування, організація, контроль, регулювання, координація та мотивація.

Таким чином, на наступному етапі проведемо апробацію запропонованого механізму (рис 3.1), що буде реалізований відділом ризик-менеджменту на ТОВ «Сільпо-Фуд».

*Етап 1. Якісний аналіз ризиків* – був зроблений у п.2.2., в результаті якого було визначено, що досліджуване підприємство має нестійку фінансову стійкість та є ризик настання банкрутства.

*Етап 2. Кількісний аналіз ризиків* – був проведений у п.2.3, за результатами якого було визначено, що у підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» існує низка загроз функціонування, які можуть мати негативні наслідки у разі їхнього ігнорування. Тому, виникає необхідність проведення наступним етапом ідентифікації основних ризиків і загроз ТОВ «Сільпо-Фуд».

*Етап 3. Ідентифікація ризиків* була проведена у п.2.3, в результаті якої були визначені найбільш суттєві ризики, що впливають на результати діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» (ті ризики, які потрапили в червону зону): ризики збитків внаслідок падіння купівельної спроможності валюти за період від підписання

договору; ризики невиконання контрагентами своїх зобов'язань по платежах, що може викликати серйозні фінансові труднощі у підприємства і знизить його ділову репутацію; ризики, пов'язані з виведенням нового продукту на ринок, неправильна оцінка попиту на продукцію ТОВ «Сільпо-Фуд»; технічне банкрутство через низьку ліквідність підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»; зниження доходів через розширення бойових дій на території України; посилення тиску на енергетичну та громадську інфраструктуру; невизначеність зовнішнього середовища. Таки ризики несуть найбільшу небезпеку і потребують високої уваги. Таким чином, під час аналізу у розділі 2 було виокремлено 3 основні першопричинних ризики для компанії: невиконання контрагентами зобов'язань по платежах; отримання збитків внаслідок падіння купівельної спроможності валюти; недоотримання доходів через перехід лояльних клієнтів до конкурентів.

Отже, завдання управління ризиками зводяться до розробки комплексу ефективних заходів, спрямованих на зниження або попередження негативного їх прояву у процесі розвитку підприємницьких структур сфери торгівлі.

#### *Етап 4. Розробка напрямів управління ризиками.*

За результатами досліджень, проведених у попередніх розділах магістерської роботи, визначимо наступні напрями розвитку, що направлені на протидію загрозам і підвищенню ризикостійкості підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Напрями розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» в контексті мінімізації ризиків

*Джерело: розроблено автором*

Слід зазначити, що важливе значення для ефективного управління ризиками підприємницьких структур сфери торгівлі мають пріоритетні напрями державної підтримки підприємницької діяльності в цілому. Держава також зацікавлена в забезпеченні ризикозахищеності підприємницьких структур. Одним із ключових елементів механізму управління ризиками є визначення методів і способів впливу на ризики. У табл. 3.1 узагальнено основні методи, способи та прийоми управління ризиками, що враховують специфіку підприємницьких структур у сфері торгівлі.

Таблиця 3.1 - Систематизація методів управління ризиками підприємницьких структур сфери торгівлі

Метод управління ризиками	Можливі способи впливу на ризик
Уникнення ризику	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ відмова від ухвалення ризикових заходів, проєкту, рішень;</li> <li>✓ відмова від ненадійних партнерів, постачальників;</li> <li>✓ відмова від високоризикових вкладень капіталу</li> </ul>
Вирівнювання ризику	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ моніторинг соціально-економічного стану економіки, споживчого ринку, поведінки споживачів;</li> <li>✓ проведення активного маркетингу, рекламних кампаній;</li> <li>✓ прогнозування тенденцій розвитку ринку та конкуренції;</li> <li>✓ стратегічне планування діяльності;</li> <li>✓ впровадження системи управління ризиками (ERM);</li> <li>✓ профілактика ризиків (диверсифікація товарного та сервісного портфеля, постачальників товарів, напрямів діяльності; лімітування максимальних обсягів комерційних операцій із закупівлі товарів, максимального розміру сукупних товарних запасів, граничного обсягу використання позикових коштів у обороті та ін.).</li> </ul>
Передача ризику	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ страхування ризиків;</li> <li>✓ передача ризиків контрагентам у ланцюжку створення вартості;</li> <li>✓ трансфер ризику шляхом хеджування.</li> </ul>
Збереження та зменшення ризику	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ створення спеціальних резервних фондів у натуральній чи грошовій формі (фондів самострахування або фондів ризику);</li> <li>✓ створення страхових товарних запасів;</li> <li>✓ створення страхових запасів грошових коштів у касі;</li> <li>✓ розробка та впровадження системи фінансових штрафних санкцій за невиконання зобов'язань контрагентами;</li> <li>✓ включення до роздрібної ціни товарів премії за ризик;</li> <li>✓ залучення зовнішніх джерел (отримання кредитів та позик, державних дотацій для компенсації втрат).</li> </ul>

*Джерело: складено автором за матеріалами [75-79]*

Наявність різних альтернативних методів, прийомів та засобів управління ризиками фокусує увагу на необхідності вибору підприємницькими структурами найбільш прийнятної в певній ситуації напрями управління ризиками.

### 3.2 Розробка та обґрунтування економічної доцільності реалізації програми мінімізації ризиків ТОВ «Сільпо-Фуд»

Після проведення оцінки ризиків та виділення найбільш пріоритетних напрямів розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» розроблена програма мінімізації ризиків для досліджуваного підприємства. Для розробки рекомендацій були обрані ризики, що були віднесені до групи високого і помірного ризику та мають оцінку 6 і вище (тобто висока ймовірність настання ризику за результатами експертного аналізу).

#### Етап 5. Розробка програми мінімізації ризиків.

Узагальнена програма запобігання та реагування ризику проекту відображена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Програма мінімізації ризиків ТОВ «Сільпо-Фуд»

Група ризиків	Назва ризикового фактора	Метод управління та план реагування	Відповідальна особа
1	2	3	4
1. Ризик невиконання контрагентами зобов'язань по платежах	Ризик невиконання дебіторами своїх зобов'язань	Метод: Зниження ризику. План: Підприємству слід встановити ліміт дебіторської заборгованості, проведення заходів із страхування дебіторської заборгованості, зміна форми розрахунку на акредитив	Директор підприємства, керівники структурних підрозділів
2. Ризик збитків внаслідок падіння купівельної спроможності валюти за період від підписання договору до його виконання	Ризик перевищення курсу виконання операції над реальним обмінним курсом	Метод: Зниження ризику. План: Підприємству слід здійснювати прогнозування валютних курсів та хеджування валютних ризиків; використання послуг страхових компаній, банків, посередників (тобто страхування операцій, отримання гарантій банків та державних (урядових) гарантій, факторингові та форфейтингові операції тощо); дотримання Міжнародних правил тлумачення торгових термінів Incoterms 2000; дотримання вимог Уніфікованих правил, розроблених МТП; дотримання вимог національного законодавства та звичаїв країни.	Директор підприємства, керівники структурних підрозділів
	Додаткові заходи безпеки і обмеження, пов'язані з військовим станом		
3. Ризики недоотримання доходу через перехід лояльних клієнтів до конкурентів	Завищена оцінка потенційної тривалості рівня попиту	Метод: Зменшення ризику. План: Підприємству слід підтримувати розвиток інших наявних сегментів (зокрема розвиток додаткових послуг), підтримувати рівень диверсифікації, за можливості освоювати нові ринки.	Керівник відділу продажів
	Очікування тривалого зростання попиту		
4. Ризики блокування входження підприємства на новий ринок:	Завищена оцінка фінансових можливостей у потенційних споживачів кінцевого продукту	Метод: запобігання ризику / мінімізація План: Активно розвивати партнерську мережу та підтримувати міцні зв'язки з клієнтам напрямку B2B. Підтримка виробництва вже наявних найменувань продукції.	Директор підприємства, керівники відповідальних за проєкт відділів
	Недооцінка рівня бар'єрів входу на ринки		
	Ризик соціального й політичного заперечування нових продуктів		
	Можливість попередньої змови конкурентів (інших торговельних мереж щодо реалізації того чи іншого продукту)		

## Продовження таблиці 3.2.

1	2	3	4
5. Ризики, пов'язані з характером конкуренції	Ризик сильного конкурентного впливу на цільових ринках підприємства	Метод: запобігання ризику. План: Слід шукати таку нішу на ринку, де конкурентний вплив найменший	Директор підприємства, керівник відділу продажів
	Ризик впливу сильних конкурентів		
	Недооцінка компетентності дій конкурентів		
6. Ризики по оцінці витрат комерціалізації продукції	Ризик занадто довгої тривалості процесу виходу нової продукції на ринок Ризик потреби в більших інвестиціях	Метод: запобігання / передача ризику План: Перенаправлення коштів з інших новиз продуктів, зосередившись на одному. Однак тоді можливі ризики в інших проєктах підприємства. Залучення інвестицій зовні. Таким чином залучити одну із організацій партнерів до фінансування проєкту.	Директор, керівник відділу продажів
7. Ризики, пов'язані з новизною ринку, на якій підприємство планує виходити з новим продуктом	Ризик неясності, яка комбінація характеристик нового продукту буде краще продаватись	Метод: запобігання ризику. План: 1. Розробка декількох різних продуктів для різних ринків. 2. Презентація продуктів в усіх магазинах мережі. 3. Отримання відгуків про характеристики продуктів. 4. Внесення змін в характеристики відповідно до відгуків споживачів.	Директор підприємства, керівник відділу продажів
	Ризик неясності, яку ціну споживачі готові платити за досягнуті рівні різних характеристик		
8. Ризики недооцінки витрат на розробку нового продукту	Переоцінка очікуваного результату проєкту	Метод: зменшення ризику. План: Необхідно здійснювати постійний моніторинг цін на продукти на вітчизняному та зарубіжних ринках. Постійний моніторинг цін може виявити відхилення, на які вчасно можна зреагувати і вжити заходів щодо їх подолання.	Керівник відділу продажів
	Переоцінка можливостей керівництва підприємства у визначенні необхідних компетенцій		
	Ризик переоцінки успіху		
9. Ризики невизначеності зовнішнього середовища	Через невизначеність попиту на продукт	Метод: зменшення ризику/запобігання. План: Підприємству слід підтримувати розвиток уже наявних сегментів виробництва. Ризик неясності ступеня відповідної якості продуктів стандартам можна уникнути, застосовуючи стандарти ринку виробників з країн, де ринок перебуває на стадії зрілості	Директор підприємства, керівник відділу продажів
	Через невизначеність доходу від продукту		
	Через невизначеність дій контрагентів		
	Через невизначеність ступеня стабільності майбутніх грошових потоків		
10. Ризики невизначеності внутрішнього середовища проєкту:	Через неясність ступеня відповідності якості продукту стандартам	Метод: мінімізації / уникнення ризику. План: диверсифікації інвестицій. Попередній збір інформації від споживачів до створення нового продукту та після створення продукту шляхом презентації продукту споживачам	Директор підприємства, керівники відповідальних за проєкт відділів
	Ризик через неясність вартості виведення нового продукту на ринок		
	Ризик при оцінці витрат на управління		
	Ризик через відсутність інформації про необхідний рівень підтримки й сервісу		

Джерело: розроблено автором

Отже, за результатами інформації, наведеної в табл. 3.2, ризик невиконання контрагентами зобов'язань по платежах, ризик збитків внаслідок падіння купівельної спроможності валюти за період від підписання договору до його виконання та ризики недоотримання доходу через перехід лояльних клієнтів до конкурентів є одними із ключових ризиків в діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд». І

тому. На наступному етапі розглянемо детальніше напрями їх мінімізації та розрахуємо економічний ефект від їх реалізації.

З наведеного вище аналізу можна побачити, наскільки важливо ТОВ «Сільпо-Фуд» підключити до своєї роботи ефективну систему управління наявними ризиками. Насьогодні, на підприємстві управління ризиками базується на правилах прийняття ризиків, який ґрунтується на можливостях вливати раціонально на наявний рівень ризикових моментів та зниження його до нормальних значень.

Як вже зазначалось вище, для максимально успішного ведення даної системи на ТОВ «Сільпо-Фуд» потрібно створити окремий відділ, що буде займатися веденням системи – відділ ризик-менеджменту, який підпорядковується операційному директору. Основними функціями даного відділу є розробка універсальної програми заходів для цільового управління ризиками.

Програма мінімізації ризиків повинна мати такі властивості, при яких жоден елемент та чинник вже відбудованої структури не зможе бути зламаний наявними ризиками навколишнього оточення підприємства

Необхідно зазначити, що відділ ризик-менеджменту обов'язково повинен включати спеціалістів у таких сферах знань:

- маркетингового спеціаліста з питань ризику;
- фінансового спеціаліста з управління.

Для створення відділу пропонується залучити на першому етапі 5 осіб, серед яких по 2 особи на кожну групу ризиків, та й керівник.

В табл. 3.3 наведені витрати на створення та функціонування відділу ризик-менеджменту.

Отже, для створення відділу ризик-менеджменту необхідно залучити 5 осіб – керівника структурного підрозділу з середньомісячною заробітною платою 35000 грн та спеціалістами у кількості 4 особи з середньомісячною заробітною платою у розмірі 25000. Єдиний соціальний внесок (ЄСВ) - це страховий внесок в Україні, який з 2016 року зафіксовано на рівні 22%.

Таблиця 3.3 – Витрати на створення та функціонування відділу ризик-менеджменту

Стаття витрат	Сума витрат за рік, грн
1. Витрати на оплату праці з ЄСВ:	
- керівник структурного підрозділу	512400
- спеціалісти	1464000
2. Адміністративні витрати	55000
3. Капітальні витрати	125000
4. Додаткові витрати	30000
Разом витрати	2186400

*Джерело: розраховано автором*

До адміністративних витрат відносимо витрати на організацію робочого місця (канцтовари, мобільний зв'язок, амортизація офісної техніки тощо).

Капітальні витрати включають в себе вартість офісної техніки для працівників відділу та необхідного програмного забезпечення.

До несподіваних витрат відносимо витрати на тимблдінг та на додаткову мотивацію.

Отже, обсяг витрат на створення відділу ризик-менеджменту на ТОВ «Сільпо-Фуд» складає 2186400 грн.

Комплексне управління ризиками в компанії дозволяє передбачати можливі загрози та заздалегідь вживати заходів, що можуть попередити їх реалізацію. Це сприяє зменшенню потенційних витрат або втрат, які могли б виникнути у разі їхньої несподіваної появи без належних підготовчих дій.

Необхідно відзначити, що на сьогодні на ТОВ «Сільпо-Фуд» використовується така форма організації ризик-менеджменту — послуги профільної консалтингової організації.

Послуги з оцінки, моніторингу та управління ризиками зосереджені на розробці, впровадженні та вдосконаленні спеціалізованих спроможностей в управлінні ризиками, а саме: управління ризиками та засобами моніторингу; розробка політик і процедур у сфері управління ризиками; виявлення ризиків і підтримка в процесі їх оцінки; програми для самооцінки та контролю за ризиками, аналітика даних про ризики. За даними підприємства, в середньому, 10 разів на рік компанія звертається до консалтингової компанії за послугою з управління

ризиками. Середня ціна 1-го звернення – 3500000 грн. Порівняльна характеристика витрат на послуги консалтингової організації та на створення відділу ризик-менеджменту наведена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Порівняльна характеристика витрат на послуги консалтингової організації та на створення відділу ризик-менеджменту на ТОВ «Сільпо-Фуд»

Вид витрат	Послуги консалтингової організації	Створення відділу ризик-менеджменту
1. Річні витрати на оцінку, моніторинг та управління ризиками, тис. грн	3500	
2. Витрати на створення та функціонування відділу ризик-менеджменту, тис. грн		2186,4
3. Економія витрат від заміни послуг консалтингової організації та створення відділу ризик-менеджменту, тис. грн		-1313,6
4. Приріст операційного прибутку, тис. грн		+1313,6

*Джерело: розроблено автором*

Отже, створення відділу ризик-менеджменту на ТОВ «Сільпо-Фуд» є ефективним, оскільки дозволяє отримати економію коштів у розмірі 1313,6 тис. грн.

Далі розглянемо економічне обґрунтування найбільш значимих, з точки зору вагомості ризику, елементів програми мінімізації ризиків.

1. *Управління ризиком щодо невиконання контрагентами зобов'язань по платежах.*

Одним із методів зниження ризиків у процесі управління є попередня перевірка потенційного партнера перед укладенням контракту. Для цього важливо оцінити ефективність його діяльності. Лише після проведення такої оцінки та отримання відповідної інформації можна зробити обґрунтовані висновки про його надійність і платоспроможність. Якщо потенційний партнер відповідає висунутим вимогам, підприємство може розглянути можливість укладення угоди, знижуючи можливі ризики завдяки різноманітним застереженням.

Щоб уникнути ризику невиконання партнером зобов'язань, слід вжити таких заходів:

- укладення договору про наміри, в якому зазначаються строки, протягом яких можуть бути внесені зміни;

- включення в договір положення про матеріальну відповідальність у разі відмови від підписання контракту;

- фіксація умов щодо розгляду можливих суперечок у господарському суді; - передбачення в контракті штрафних санкцій за невиконання будь-яких зобов'язань;

- відображення умов щодо можливих форс-мажорних обставин. Для мінімізації загрози неплатоспроможності партнера використовують наступні інструменти:

- встановлення чинності контракту після зарахування коштів на рахунок виконавця;

- передача права власності замовнику лише після повної оплати вартості товару чи послуги;

- використання акредитивної форми розрахунків через банк;

- укладання угод із банком на факторингове обслуговування можливих дебіторських заборгованостей.

Для мінімізації можливих збитків застосовуються такі методи [80]:

1. Страхування, яке включає використання різних видів страхових полісів та договорів.

2. Хеджування через біржові ф'ючерсні контракти та опціони.

3. Використання різноманітних форм і методів розрахунково-кредитних відносин для зниження ризику несплати за поставлені товари або неотримання товарів після їх оплати.

4. Аналіз і прогнозування ринкової ситуації, включаючи попит, пропозицію та ціни, а також планування і вчасне впровадження заходів для запобігання збиткам, що можуть виникнути через несприятливі ринкові зміни.

Для прискорення оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «Сільпо-Фуд» в магістерській роботі пропонується використання факторингу. Підприємство до сьогоднішнього дня не використовувало в управлінні дебіторською заборгованістю факторинг.

Факторинг являє собою комплексний фінансовий інструмент, в основі якого лежить цесія дебіторської заборгованості. У рамках цієї операції фінансова установа (фактор) набуває права вимоги за комерційними рахунками постачальника, що виникли внаслідок реалізації товарів, виконання робіт чи надання послуг. Подальше стягнення заборгованості здійснюється фактором, однак у випадку порушення договірних зобов'язань постачальником (наприклад, невідповідність якості продукції умовам контракту), ризики, пов'язані з інкасацією боргу, ретроцедуються на підприємство-постачальника.

Основною метою факторингового обслуговування є забезпечення оперативної монетизації дебіторської заборгованості незалежно від фінансового стану дебітора. В українській практиці постачальник отримує визначену частку від суми вимог протягом 2-3 днів після укладення угоди з факторинговим відділом банку.

Факторинг надає постачальнику можливість мінімізувати ризики, пов'язані з відстроченням платежів, оптимізувати адміністративні ресурси та прискорити оборотність капіталу. Окрім передачі права вимоги боргу, факторингові операції включають:

1. Кредитування у формі авансування боргових вимог
2. Ведення бухгалтерського обліку реалізації продукції постачальника
3. Інкасацію дебіторської заборгованості
4. Страхування постачальника від ризиків, пов'язаних з відстроченням платежу, включаючи ризик неплатежу та інфляційний ризик

Вартість факторингових послуг складається з комісійної винагороди за обслуговування та плати за кредитні ресурси. Розмір винагороди визначається низкою факторів, включаючи: тип факторингової операції; кредитоспроможність постачальника; процентну ставку за кредитом; рівень ризиків, які приймає на

себе фактор; тривалість використання ресурсів фактору у розрахунках з дебітором

Комісійна винагорода за факторингове обслуговування компенсує витрати на ведення обліку та страхування від виникнення сумнівної заборгованості. Її розмір обчислюється як відсоток від суми рахунків-фактур і варіюється залежно від масштабу діяльності постачальника, надійності його контрактів та експертної оцінки ризиків неплатежу. На вітчизняному ринку середній рівень комісії становить 0,5-3% від вартості рахунків-фактур.

Важливо зазначити, що комерційні банки мають право встановлювати індивідуальні тарифи за домовленістю з клієнтом, що може призвести до підвищення ставки обслуговування до 5% і більше. Крім того, плата може визначатися не лише у відсотковому вираженні, а й у вигляді фіксованої суми [81].

Здійснення факторингової операції відбувається за схемою, наведеною на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 - Схема здійснення факторингової операції

Джерело: побудовано автором на підставі [81].

Факторингова операція включає такі етапи:

1. Постачальник перевозить товари, виконує роботи або надає послуги покупцеві.

2. Покупець підтверджує отримання боргових зобов'язань за поставлені товари, виконані роботи чи надані послуги.

3. Постачальник передає свої боргові вимоги факторинговій компанії для їхнього переуступлення.

4. Фактор оцінює кредитоспроможність постачальника і, за умови позитивної оцінки, укладає з ним угоду про факторинг.

5. Фактор переводить постачальнику від 70% до 90% суми придбаних боргових вимог.

6. Фактор пред'являє покупцеві боргові вимоги для їх оплати.

7. Покупець оплачує боргові зобов'язання, виставлені фактором.

8. Після отримання оплати від покупця фактор перераховує постачальнику залишок коштів (10-30%), вираховуючи плату за факторингові послуги.

Факторингові операції вигідні як постачальнику, так і фактору. Використання факторингу дає змогу постачальнику: прискорити отримання коштів за відвантажені товари; зменшити ризики; поліпшити процес інкасування боргів; оперативно одержати від фактора кредит; зменшити витрати, пов'язані з обліком та інкасацією боргів.

Разом з тим, вартість цієї операції вища, ніж звичайний кредит. Отже, у рамках функції фінансування факторинг буде гарантувати безперебійне забезпечення ТОВ «Сільпо-Фуд» оборотними коштами відразу після відвантаження продукції клієнтам-юридичним особам.

Підприємство одержить можливість планувати свої фінансові потоки незалежно від платіжної дисципліни покупців, будучи впевненим у надходженні коштів із банку.

Крім фінансування оборотних коштів при факторингу банк здатний буде покрити значну частину ризиків ТОВ «Сільпо-Фуд», зокрема: кредитні ризики; процентні ризики; ліквідні ризики.

У рамках функції управління дебіторською заборгованістю банк буде вести облік стану і руху дебіторської заборгованості ТОВ «Сільпо-Фуд».

При цьому банк регулярно надаватиме бухгалтерії підприємства звіти за низкою позицій стану дебіторської заборгованості (рис. 3.4).

Таким чином, здійснюючи адміністративне управління дебіторською заборгованістю ТОВ «Сільпо-Фуд», у банку з'явиться можливість зменшити персоналу бухгалтерії інструментальної філії обсяг робіт щодо контролю дебіторської заборгованості.

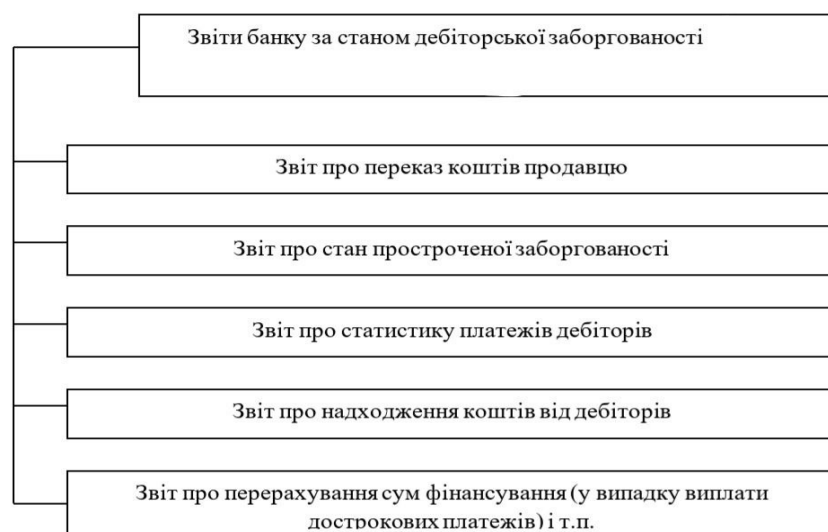


Рисунок 3.4 - Звіти банку за станом дебіторської заборгованості ТОВ «Сільпо-Фуд»

*Джерело: побудовано автором*

Отримуючи від банку вичерпну інформацію про її стан, достатню для прийняття управлінських рішень, працівники бухгалтерії та планово-економічного відділу одержать можливість сконцентрувати свої зусилля на розвитку виробництва, збуту, вивченні ринків, вирішенні господарських, організаційних і інших важливих питань.

Впровадження факторингу в торговий процес ТОВ «Сільпо-Фуд» сприятиме прискоренню оборотності оборотних коштів і, отже, скороченню потреби в них. Оскільки при фінансуванні постачальника в рамках факторингу останній фактично не стає позичальником (на відміну від випадку з кредитом), у його балансі не виникає кредиторської заборгованості.

Таким чином, в результаті вивчення можливостей факторингу, його переваг, пропонуємо ТОВ «Сільпо-Фуд» укласти угоду з комерційним банком надання ним послуги факторингу.

За інформацією бухгалтера інструментальної філії на сьогоднішній день є можливість укладення угоди з АБ «Факторіал-Банк» на послуги факторингу при обслуговуванні двох фірм-юридичних осіб, дебіторська заборгованість за якими складає 3,5 млн. грн. Банк може надати ТОВ «Сільпо-Фуд» кредит у формі попередньої оплати 80 % від загальної суми боргу під 14 % річних. Розмір встановленої банком комісійної плати становить 2 % від суми боргу. Середній період дебіторської заборгованості – 30 днів.

Розраховуємо загальну суму витрат на рефінансування дебіторської заборгованості в сумі 5,5 млн. грн. (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Розрахунок суми витрат на рефінансування дебіторської заборгованості

Статті витрат	Значення, тис. грн.
1.Комісійна плата ( $5500 * 0,02$ )	110
2.Сума процентів за кредит ( $5500 * 0,8$ ) * ( $0,14 / 12$ )	51,33
3.Загальна сума витрат на рефінансування (р.1 + р.2)	161,33

*Джерело: створено і розраховано автором*

Отже, при витратах 161,33 тис. грн. є можливість зменшити суму дебіторської заборгованості на 4,4 млн. грн. ( $5500 * 0,8$ ). Це прискорить оборотність дебіторської заборгованості підприємства та скоротить тривалість фінансового циклу.

Отримані від банку 4,4 млн. грн. розподіляться наступним чином: 2 млн. грн. – на зменшення кредиторської заборгованості та поточних зобов'язань за розрахунками; 2,4 млн. грн. - надійдуть на поточний рахунок ТОВ «Сільпо-Фуд», збільшивши суму грошових коштів, якої на підприємстві недостатньо для проведення своєчасних розрахунків.

## 2. Удосконалення маркетингової стратегії.

В якості удосконалення маркетингової стратегії для мінімізації ризику недоотримання доходу через перехід лояльних клієнтів до конкурентів пропонується використати стратегію цифрового маркетингу, яка орієнтована на спрощення процесу покупок і економію часу для клієнтів у всіх магазинах

України. Окрім фізичних транзакцій, стратегія також включає можливість онлайн-покупок із подальшою доставкою додому. ТОВ «Сільпо-Фуд» починає формувати нову цифрову реальність, щоб краще відповідати сучасним очікуванням споживачів. Метою є подвоєння обсягу продажів продуктів харчування в цифровій торгівлі до кінця 2024 року, при цьому планується досягти понад 15 відсотків продажів на ринках за межами України.

Комп'ютеризована система здатна швидко та точно надати менеджерам ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідну інформацію для підтримки високого рівня прибутковості та забезпечення інформаційної підтримки при розробці маркетингової стратегії супермаркету. З цієї причини в роботі розглядається можливість впровадження нового обладнання, спрямованого на підвищення прибутків та покращення обслуговування клієнтів. Подібні системи швидко поширюються за кордоном і сприяють збільшенню продажів у роздрібному секторі супермаркетів в Україні. Як українські, так і міжнародні ІТ-компанії постійно пропонують нове комп'ютеризоване торгове обладнання, яке відповідає різноманітним потребам роздрібною торгівлі. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» таким інноваційним рішенням є інтерактивний термінал, ринок якого в наступному десятилітті зросте більш ніж удвічі. У розвинутих країнах світу, таких як США, Франція, Італія, Сінгапур, супермаркети вже впроваджують раніше не бачені інновації, наприклад, планшетні транзакційні системи.

Існують різноманітні типи інтерактивних терміналів. На наступному етапі детально проаналізуємо кожен з них і оцінемо доцільність їх впровадження в супермаркети ТОВ «Сільпо-Фуд» (табл. 3.6). Встановлення таких терміналів сприятиме прискоренню обслуговування та зменшенню черг, що, у свою чергу, дозволить обслуговувати більшу кількість клієнтів у супермаркетах «Сільпо-Фуд».

Ці термінали можуть також інтегруватися з системою верифікації та програмним забезпеченням для спостереження, надаючи менеджерам супермаркетів дані про поведінку споживачів і детальні записи транзакцій для запобігання збільшенню операційних втрат. Отже, до ключових переваг

використання інтерактивних терміналів у системі ТОВ «Сільпо-Фуд» в Україні можна віднести їхню здатність налаштовуватися під певні ринкові потреби, можливість передачі інформації в реальному часі через сенсорні екрани, наявність функцій дистанційного керування та системи звітності.

Таблиця 3.6 - Доцільність впровадження різних видів інтерактивних терміналів у системі супермаркетів

Вид	Характеристика	Доцільність впровадження
APD Interactive Terminals	Призначені для забезпечення легкості в доступі до інформації для будь-якого користувача (діти, люди похилого віку, люди з вадами)	Впровадження даної системи в Україні є не зовсім доцільною, тому що люди похилого віку, або люди з вадами не часто здійснюють покупки в супермаркетах
The IBM 36600	Це набір продуктів обробки даних, котрі призначені для здійснення звичної операційної діяльності – оформлення замовлення, а також для поширення нової інформації про магазин	Вже довгий час існує на ринку. Рекомендується впроваджувати його великі супермаркети з високим рівнем обслуговування та надійною системою безпеки
BLUE FIRE Kiosk	Високотехнологічний термінал, котрий спрощує самообслуговування. Всі налаштування для комфортного використання вже встановлені	Рекомендується його впроваджувати саме у торговельно-розважальні центри, оскільки саме там більше споживачів для його використання – для оформлення замовлень на дрібні товари, або оформлення замовлення на фуд-кортах

*Джерело: [82]*

Впровадження таких терміналів підвищить ефективність господарської діяльності в ТОВ «Сільпо-Фуд», насамперед шляхом покращення обслуговування клієнтів. Крім того, це сприятиме зменшенню витрат на функціонування магазину, адже використання таких терміналів дозволяє скоротити кількість касирів. Інноваційна привабливість магазину також зросте, оскільки клієнти завжди цінують, коли про них піклуються.

Для створення окремого підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно придбати щонайменше десять інтерактивних терміналів, які будуть розміщені на всій території торговельного майданчика. Основний принцип розміщення терміналів полягає в тому, що на кожен відділ має припадати два термінали. Станом на 2024 рік кількість функціонуючих супермаркетів ТОВ «Сільпо-Фуд»

становить 304 одиниці. Орієнтовна вартість одного такого терміналу складає близько 28000 гривень. Отже, якщо для запуску потрібно придбати десять терміналів, загальні витрати на їх придбання складуть 280 тисяч гривень. Розрахуємо загальну суму витрат, що виникає внаслідок впровадження цифрової стратегії (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Обґрунтування витрат від впровадження цифрової стратегії на ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	Витрати на 1 термінал	Середня кількість на 1 супермаркет	Всього по Україні (304 супермаркети)
Кількість терміналів, од.	1	10	3040
Вартість терміналів, тис. грн.	28,00	280,00	85120,00
Витрати на програмування інтерактивних терміналів, тис. грн	21,00	210,00	63840,00
Всього капітальних витрат при впровадженні терміналів, тис. грн.	49,00	490,00	148960,00
Річні витрати на підтримання та переналаштування терміналів, тис. грн.	18,00	180,00	54720,00

*Джерело: розраховано автором*

Необхідно відзначити, що впровадження терміналів дозволить скоротити кількість касирів. Оскільки ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2023 році було збитковим, пропонується обґрунтувати інвестиційний проєкт щодо впровадження цифрової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» на 4 роки з відповідним вивільненням штатних одиниці касирів на супермаркети на рік. В табл. 3.8 наведені дані, щодо витрат на заробітну плату касирів від реалізації інвестиційного проєкту

Таблиця 3.8 - Витрати на заробітну плату касирів при реалізації інвестиційного проєкту з впровадження терміналів

Показник	Роки реалізації проєкту				
	2024	2025	2026	2027	2028
Кількість вивільнених касирів на всі супермаркети України, осіб		304	608	912	1216
Річна заробітна плата 1 касира з ЄСВ, грн	521258				
Економія витрат з заробітної плати касирів, млн. грн		158,462	316,925	475,388	633,849

*Джерело: розраховано автором*

Необхідно відзначити, що впровадження інтерактивних терміналів вплине на залучення додаткової категорії споживачів – молодь, яка із цікавістю і задоволенням буде користуватись послугами ТОВ «Сільпо-Фуд». Саме залучення нових споживачів вплине на отримання додаткового доходу у розмірі 0,5% від чистого доходу щорічно.

Дані, що наведені в табл. 3.8 були використані для обчислення показників ефективності проекту. Отримані результати наведені в табл. 3.9

Таблиця 3.9 - Розрахунок показників ефективності інвестицій в проект з мінімізації ризиків «Удосконалення маркетингової стратегії»

Показник	Роки реалізації проекту					Всього по проекту
	2024	2025	2026	2027	2028	
Розмір інвестиції, I, млн. грн.	148,96					148,96
Додатковий дохід від реалізації проекту (0,5% від чистого доходу), млн. грн		423,64	423,64	423,64	423,64	1694,56
Економія витрат при реалізації проекту, млн. грн		158,46	316,92	475,39	633,85	1584,62
Разом доходів при реалізації проекту, млн. грн		582,102	740,565	899,027	1057,49	3279,18
Витрати при реалізації проекту, млн. грн		547,2	547,2	547,2	547,2	2188,8
Грошовий потік, CF, млн. грн.		34,90	193,36	351,83	510,29	1090,38
Ставка дисконтування, R, %		27	27	27	27	
Значення коефіцієнту дисконтування		0,7884	0,64	0,48819	0,3884	
Дисконтований грошовий потік, млн. грн.		27,482	119,886	171,759	196,156	515,28
<b>Чистий грошовий потік NPV на кінець звітного року, млн. грн.</b>		-121,48	-1,591	170,167	366,323	366,323
<b>IRR, %</b>						96,24
<b>Термін окупності, років</b>						1,89

*Джерело: розраховано автором*

Наведені в табл. 3.9 дані свідчать про те, що NPV проекту становить 366,323 млн.грн., тобто він є прибутковим. Термін його окупності становить 1,89 р., внутрішня норма дохідності (IRR) дорівнює 96,24%. Таким чином, ми можемо зробити висновок що реалізація даного проекту є доцільною.

Отже, проект із впровадження інтерактивних терміналів у супермаркетах ТОВ «Сільпо-Фуд» є вигідною та розумною інвестицією та дозволить мінімізувати ризики з недоотримання доходу через втрату споживачів.

### *3. Управління валютними ризиками ТОВ «Сільпо-Фуд».*

В результаті проведеного аналізу було визначено, що досліджуване підприємство має ризики, пов'язані з контрактною ціною, а також комерційні ризики можуть призвести до недоотримання прибутку через зростання закупівельної ціни під час реалізації проекту, втрати товарів у процесі обігу та зростання витрат, що зменшує прибутки. Покращення зовнішньоекономічної діяльності полягає в створенні системи управління ризиками на основі стратегій управління. Необхідний елемент управління ризиками – страхування.

Отже, основними напрямками мінімізації ризиків при здійсненні імпорتنих операцій є здійснення прогнозування валютних курсів та управління хеджуванням валютних ризиків передбачає використання послуг страхових компаній, фінансових установ, а також посередників. Це включає страхування операцій, надання банківських і державних гарантій, а також факторингові та форфейтингові операції. Необхідно дотримуватися Міжнародних правил тлумачення торговельних термінів Incoterms 2000, а також виконувати вимоги Уніфікованих правил, розроблених Міжнародною торговельною палатою. Важливо також забезпечити відповідність нормативам національного законодавства і враховувати місцеві звичаї країни-постачальника продукції.

Щоб зменшити потенційні збитки від валютного ризику, можна застосувати такі методи:

1. Страхування - використання різноманітних полісів і страхових контрактів.
2. Хеджування - застосування біржових ф'ючерсних контрактів та опціонів.
3. Застосування різноманітних форм і методів розрахунково-кредитних відносин, які мінімізують ризик несплати за поставлені товари або ненадходження товарів при оплаті.

4. Аналіз і прогнозування ринкової кон'юнктури (попиту, пропозиції, цін) на зовнішньому ринку, планування та своєчасна розробка заходів для уникнення можливих збитків від несприятливих змін.

Страховання є найпоширенішим методом управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності завдяки простоті застосування та відносно низькій вартості. Воно націлене на захист економічних суб'єктів від фінансових наслідків непередбачуваних подій. Економічна суть страхування полягає у створенні резервного фонду, до якого платежі встановлюються на рівні, значно меншому за очікувані збитки та відповідні страхові відшкодування.

Тому, для страхування вищезазначеного ризику пропонується створити резервний фонд страхування валютних ризиків у розмірі 50000 грн.

### **3.3 Прогнозування впливу розроблених рекомендацій на показники ефективності діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»**

Розроблені у п. 3.2 заходи дозволять скоротити дебіторську заборгованість, збільшити обігові кошти і частково покрити кредиторську заборгованість за роботи і послуги. Для подальшого прогнозування рівня ризиків узагальнимо у табл. 3.10 зміни, що відбудуться з деякими показниками балансу та звіту про фінансові результати.

За результатами розрахунків табл. 3.10, сформовано прогнозний баланс (Додаток К) та звіт про фінансові результати (Додаток Л). У табл. 3.11 внесені тільки ті прогнозні показники фінансового стану, які відрізняються від попереднього періоду і показують зміни в результаті запропонованих заходів.

За результатами розрахунків в табл. 3.11, можна зробити наступні висновки. Заходи, спрямовані на зменшення ризиків, щодо невиконання контрагентами зобов'язань по платежах, удосконаленні маркетингової стратегії та управлінні валютним ризиком, виявились ефективними, оскільки відбулось

покращення прогнозних фінансових показників у декількох групах. Збільшилися показники ділової активності підприємства. Прискорилась оборотність активів, дебіторської і кредиторської заборгованостей, матеріальних запасів, власного капіталу.

Відповідно, зменшився строк погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей і у ТОВ «Сільпо-Фуд» з'являться додаткові обігові кошти. Показники рентабельності активів, діяльності та продукції залишаються від'ємними, але з'явилась позитивна динаміка і відповідне збільшення показників на 0,48, 0,24 та 1,11 відсоткові пункти. У прогнозному періоді частково покращилась фінансова стійкість підприємства. Збільшилися коефіцієнти покриття відсотків і запасів, відповідно на 1,24 та 3,9 пунктів. Негативна динаміка все ще спостерігається у рентабельності продукції, але це пов'язано з тимчасовим збільшенням адміністративних витрат та інших операційних витрат. Рентабельність активів і рентабельність діяльності, у 2027 та 2028 роках прийняла позитивне значення, а у підприємства з'явилась можливість отримувати прибуток.

У 2023 році ризики банкрутства показували результати розрахунків за двома моделями: Е. Альтмана та Р. Ліса. Моделі О.О. Терещенка, Р. Таффлера, Л.В. Спрінгейта відсутність ризику банкрутства. В прогнозному періоді 2024 - 2028 р. характеристики за моделлю Р. Ліса залишилися без змін, тобто з ймовірністю загрози банкрутству. А результативний показник за іншими моделями показують стійке зростання (табл. 3.12), і впевнений перехід у зону без ризику.

Таблиця 3.10 – Зміни показників у формах звітності в прогностному періоді 2024-2028 для ТОВ «Сільпо-Фуд»,

млн. грн

Показник	Форма звітності, де міститься показник	2023 рік	Зміни у прогностному періоді	Прогнозні значення показників				
				2024	2025	2026	2027	2028
Чистий дохід	форма 2 (2000)	84727,987	423,639(1 рік)+0,5% кожний наступний рік протягом 5 років	85151,627	85577,385	86005,272	86435,298	86867,475
Собівартість реалізованої продукції	форма 2 (2050)	60419,457	+1,976 +0,055	+17,049 -0,522	+17,049 -158,462	+17,049 -316,924	+17,049 -475,387	+17,049 -633,849
				60420,992	60262,554	59945,655	59470,293	58836,468
Фінансові витрати	форма 2 (2250)	2909,288	-1,613	2909,127	2909,127	2909,127	2909,127	2909,127
Адміністративні витрати	форма 2 (2130)		+1,976	4344,262	4344,262	4344,262	4344,262	4344,262
Інші операційні витрати	форма 2 (2180)		+0,03 -3,500 -54,720	5,629	5,629	5,629	5,629	5,629
Основні засоби	форма 1 (1010)	15463,929	+0,125 +85,12	15549,174	15549,17	15549,174	15549,174	15549,174
Нематеріальні активи	форма 1 (1000)	2155,614	+63,84	2219,454	2219,454	2219,454	2219,454	2219,454
Дебіторська заборгованість	форма 1 (1125)	3228,925	-4,4	3224,525	3224,52	3224,525	3224,525	3224,525
Грошові кошти	форма 1 (2000)	1418,482	+4,4 -2 -0,125 -85,12 -63,84	1420,882	1420,882	1420,882	1420,882	1420,882
Кредиторська заборгованість	форма 1 (1615)	18550,369	-2,0	18548,369	18548,369	18548,369	18548,369	18548,369

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.11 – Прогнозні показники фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	Нормативне значення	2023	Прогнозний рік				
			2024	2025	2026	2027	2028
1	2	3	4	5	6	7	8
Ділової активності							
Коефіцієнт оборотності активів, об	Збільшення	2,53	2,54	2,55	2,57	2,58	2,595
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об	Збільшення	22,67	22,80	22,92	23,03	23,14	23,260
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Збільшення	3,69	3,71	3,73	3,74	3,76	3,78
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	Зменшення	15,88	15,79	15,71	15,63	15,55	15,48
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	Зменшення	97,60	97,11	96,63	96,15	95,67	95,19
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, об	Збільшення	15,70	15,78	15,86	15,94	16,02	16,09
Коефіцієнт оборотності основних засобів, об	Збільшення	3,15	3,17	3,182	3,19	3,19	3,23
Рентабельності (збитковості)							
Рентабельність (збитковість) активів, %	> 0, збільшення	-5,52	-4,09	-2,40	-0,23	1,98	4,55
Рентабельність (збитковість) діяльності, %	> 0, збільшення	-2,19	-1,61	-0,94	-0,09	0,76	1,76
Рентабельність (збитковість) продукції, %	> 0, збільшення	-57,23	-57,73	-56,50	-59,57	-59,00	-62,68
Фінансової стійкості підприємства							
Коефіцієнт покриття відсотків (Кпв)	>1	0,36	0,53	0,42	0,97	1,00	1,64
Коефіцієнт покриття запасів (Кпз)	>0,6-0,8 збільшення	-3,48	-3,10	-2,90	-3,51	-3,51	-3,51

Джерело: розраховано автором за даними [3]

Таблиця 3.12 – Узагальнена оцінка ризику банкрутства за моделями ймовірності банкрутства для ТОВ «Сільпо-Фуд» в прогнозному періоді

Показник	2023	Прогнозний рік				
		2024	2025	2026	2027	2028
Універсальна дискримінантна модель О.О. Терещенка						
X1	2,85	2,86	2,88	2,89	2,91	2,92
X2	1,12	1,12	1,12	1,12	1,12	1,12
X3	-0,06	-0,04	-0,02	0,00	0,02	0,05
X4	-0,02	-0,02	-0,01	0,00	0,01	0,02
X5	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
X6	2,54	2,55	2,57	2,58	2,60	2,61
<b>Z</b>	<b>3,97</b>	<b>4,16</b>	<b>4,39</b>	<b>4,67</b>	<b>4,96</b>	<b>5,29</b>
Модифікована Z – модель Е. Альтмана						
X1	-0,50	-0,51	-0,51	-0,51	-0,51	-0,51
X2	-0,06	-0,04	-0,02	0,00	0,02	0,05
X3	-0,06	-0,04	-0,02	0,00	0,00	0,06
X4	-0,24	-0,24	-0,24	-0,24	-0,24	-0,24
X5	2,54	2,55	2,57	2,58	2,60	2,61
<b>Z</b>	<b>1,53</b>	<b>1,61</b>	<b>1,70</b>	<b>1,82</b>	<b>1,87</b>	<b>2,10</b>
Модель Р. Таффлера і Г. Тішоу						
X1	0,04	0,05	0,07	0,10	0,13	0,16
X2	0,30	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29
X3	0,89	0,89	0,89	0,89	0,89	0,89
X4	2,54	2,55	2,57	2,58	2,60	2,61
<b>Z</b>	<b>0,63</b>	<b>0,64</b>	<b>0,65</b>	<b>0,66</b>	<b>0,68</b>	<b>0,70</b>
Модель Г. Спрінгейта						
X1	0,39	0,38	0,38	0,38	0,38	0,39
X2	-0,06	-0,04	-0,02	0,00	0,00	0,06
X3	-0,06	-0,05	-0,03	0,00	0,00	0,06
X4	2,54	2,55	2,57	2,58	2,60	2,61
<b>Z</b>	<b>1,21</b>	<b>1,26</b>	<b>1,33</b>	<b>1,42</b>	<b>1,43</b>	<b>1,65</b>

Джерело: розрахован автором

Зниження частини позикових засобів у господарському обороті може суттєво знизити коливання варіації рентабельності власного капіталу та рівень ризику. Відмова від надмірного використання позикового капіталу дає можливість уникнути одного з найбільш важливих господарських ризиків — утрати фінансової стійкості підприємства та інших ризиків. Тому сформуємо табл. 3.7 з квартальними результатами фінансово-господарської діяльності за 2023 рік та прогнозними значеннями доходів і сукупних витрат для подальших розрахунків.

Таблиця 3.13 – Результати фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2024 та прогнозний роки

Минулі періоди, t	Доходи від діяльності, (Д), млн.грн.	Сукупні витрати (В), млн.грн.	Власний капітал (К), млн.грн.
1 кв. 2024 р.	24216,766	24645,29	-2817,348
2 кв. 2024 р.	19078,669	19575,61	-2399,963
3 кв. 2024 р.	22504,067	22955,397	-2191,271
4 кв. 2024 р.	20791,368	21265,503	-3026,041
1 кв. пр. р.	24746,050	25134,071	-2817,348
2 кв. пр. р.	19607,953	20064,392	-2399,963
3 кв. пр. р.	23033,351	23444,178	-2191,271
4 кв. пр. р.	21320,652	21754,285	-3026,041

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства*

Розрахунки рентабельності, середньоквадратичного відхилення, дисперсії та варіації представлені у табл. 3.14.

Таблиця 3.14 – Розрахунок показників варіації рентабельності власного капіталу ТОВ «Сільпо-Фуд» на прогнозний період

Період, t	Прибуток (Пт)	Рентабельність власного капіталу (Rt)	$Rt - \bar{Rt}$	$(Rt - \bar{Rt})^2$
1	2	3	4	5
1	-428523,89	15,21	-2,05	4,19
2	-496941,23	20,71	3,45	11,90
3	-451329,59	20,60	3,34	11,16
4	-474135,41	15,67	-1,59	2,52
5	-388020,64	13,77	-3,48	12,14
6	-456437,98	19,02	1,76	3,11
7	-410826,34	18,75	1,49	2,23
8	-433632,16	14,33	-2,93	8,56
Разом	-3539847,24	138,05	120,79	55,80
Середнє значення		17,26		
Середнє квадратичне відхилення ( $\sigma^2$ ), %				6,97
Дисперсія ( $\sigma$ ), %				2,64
Варіація (v), %				15,30

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства на підставі [72]*

Значення варіації змінилось у проектному році в порівнянні з 2023 роком, і перейшло з зони високого коливання у зону помірного коливання ( $v_{(2023)} > v_{(пр)}$ ). Таким чином, впровадження запропонованих заходів щодо мінімізації ризиків ТОВ «Сільпо-Фуд», дали змогу покращити показники рентабельності, фінансової стійкості та скоротити фінансовий цикл підприємства.

## ВИСНОВКИ

У сучасному світі ризики можуть виникати з різноманітних джерел, таких як економічні зміни, технологічні нововведення, зміна споживчих переваг та навіть політична нестабільність. Мінімізація ризиків є критично важливою для забезпечення стабільного функціонування бізнесу та досягнення його цілей. З досліджень ризику сучасними науковцями, можна стверджувати, що ризик являє собою невід'ємну складову кожного етапу господарської діяльності підприємства, яка характеризує ймовірність виникнення непередбачуваних ситуацій в умовах невизначеності. Ризик може мати як негативні наслідки у вигляді втрат, так і відкривати можливості для сприятливого розвитку під впливом різноманітних факторів, як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Програма, що передбачає систематичний підхід до управління ризиками, допомагає виявляти, оцінювати та зменшувати потенційні загрози. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства на ринку. Впровадження такої програми дозволяє бізнесу бути більш адаптивним до змін, знижує імовірність фінансових втрат та забезпечує безпечніше середовище для інвестування та розвитку. Таким чином, обґрунтування програми мінімізації ризиків є важливим етапом у стратегічному плануванні підприємства, що забезпечує його довгостроковий успіх.

Кваліфікаційна магістерська робота виконана на базі ТОВ «Сільпо-Фуд». Підприємство було зареєстровано в 1997 році і почало свою діяльність з крамниці у м. Києві.. На сьогоднішній ТОВ «Сільпо-Фуд» є розгалуженою мережею супермаркетів по всій Україні.

Проведено дослідження результативності діяльності підприємства, яке розпочалося з аналізу економічних показників. У 2022 році ТОВ «Сільпо-Фуд» має великі втрати торговельних площ у чотирьох областях. Але вже у 2023 році підприємство продовжує початі проекти і розширює свою діяльність. Чистий дохід і оборотні активи підприємства у 2023 році зростають в порівнянні з 2022

роком, відповідно на 21,06% і 18,9%. Проте, через зміну логістичних маршрутів, збільшується і собівартість реалізованої продукції. Аналіз структури та динаміки активів і пасивів підприємства, проведений за 2021 – 2023 рр., показав постійну зміну структури. Станом на 2023 рік, найбільшу питому вагу в активах підприємства займають необоротні активи - 61,11%, а в пасиві – кредиторська заборгованість (76,58%). Велика частка кредиторської заборгованості вказує на залежність від запозичених коштів та ризик неплатоспроможності.

Аналіз майнового стану ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє позитивну тенденцію і не викликає занепокоєння стосовно ризиків.

Аналіз ліквідності проводився за балансом та розраховувались коефіцієнти. Баланс ТОВ «Сільпо-Фуд» не ліквідний по першому третьому і четвертому співвідношенню. Тобто, спостерігається нестача коштів для розрахунків і нестача власного капіталу. Коефіцієнтний аналіз показав, що значення коефіцієнтів у 2 – 2,5 рази нижче нормативних, тому наявними у ТОВ «Сільпо-Фуд» коштами не можна покрити всі зобов'язання.

Аналіз платоспроможності і ділової активності показує, що ТОВ «Сільпо-Фуд» не платоспроможне, ділова активність у 2023 році покращилась, але суттєво збільшилась дебіторська заборгованість.

Показники рентабельності, розраховані за останні три роки, мають постійні коливання. Крім того, рентабельності власного капіталу та продукції, мають від'ємні значення через збитки та збільшення операційних витрат підприємства внаслідок військових дій.

Фінансова стійкість ТОВ «Сільпо-Фуд» розраховувалась за двома методиками. Обидві методики показали кризовий стан. Тому для ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2023 роки проведено узагальнену оцінку ризику банкрутства за моделями О.О. Терещенка, Е. Альтмана, Р. Таффлера, Л.В. Спрінгейта, Р. Лісса. І сформовано загальну таблицю результатів розрахунку, яка свідчить, що згідно розрахунків за трьома моделями, у 2023 році підприємство має високу загрозу банкрутства.

Додатково проведено методом варіаційного аналізу оцінювання та аналіз ризиків всієї діяльності. Отримане значення варіації знаходиться в зоні високого коливання. Відповідно, рівень ризику діяльності теж високий. Щоб конкретизувати і ідентифікувати всі загрози для ТОВ «Сільпо-Фуд», методом експертних оцінок проведено дослідження надсистемних і системних ризиків. Фахівцями підприємства дана оцінка ризикам і проведені відповідні розрахунки. На ТОВ «Сільпо-Фуд» завдяки оціночному процесу було виявлено 21 ризик. До найвищих ризиків відносяться: ризики збитків внаслідок падіння купівельної спроможності валюти за період від підписання договору; ризики невиконання контрагентами своїх зобов'язань по платежах; неправильна оцінка попиту на продукцію «Сільпо-Фуд технічне банкрутство «Сільпо-Фуд»; зниження доходів через розширення бойових дій на території України; посилення тиску на енергетичну та громадську інфраструктуру; невизначеність зовнішнього середовища.

З метою підвищення ефективності роботи підприємства і зниження та усунення ризиків, в третьому розділі розроблено механізм управління ризиками ТОВ «Сільпо-Фуд», що пропонується впровадити у відділ ризик-менеджменту. Запропоновано для ТОВ «Сільпо-Фуд» ефективну програму розвитку та напрями в контексті мінімізації ризиків: управління ризиком щодо невиконання контрагентами зобов'язань по платежах, удосконалення маркетингової стратегії, управління валютними ризиками.

Програма розрахована на п'ять років. Хоча термін окупності проекту з удосконалення маркетингової стратегії складає 1,89 років. Загалом, запропоновані заходи, дозволять збільшити чистий дохід к 2028 року до 86867474,85 тис.грн., знизити інші операційні витрати і дебіторську заборгованість, знизити збитки і вже у 2027 році отримати прибуток.

В прогностичних показниках фінансового стану спостерігається повільна рівномірна позитивна динаміка. Найбільшого покращення зазнали показники ділової активності. Прискорився цикл підприємства.

Показники рентабельності, крім рентабельності продукції, у 2027 та 2028 роках стали додатними та показують збільшення.

Що стосується показників фінансової стійкості, то коефіцієнт покриття відсотків у 2027 та 2028 роках досягнув нормативного значення. Коефіцієнт покриття запасів продовжує знижуватись.

Узагальнена оцінка ризику банкрутства за моделлю О.О. Терещенка, Е. Альтмана, Р. Таффлера, Л.В. Спрінгейта, Р. Лісса для ТОВ «Сільпо-Фуд» в прогнозованому періоді показала зростання по всіх моделях і відсутність ризику банкрутства. Значення варіації змінилось у проектному році в порівнянні з 2023 роком, і перейшло з зони високого коливання у зону помірної коливання ( $v(2023) > v(пр)$ ).

Отже, реалізація заходів, запропонованих у магістерській роботі, спрямованих на мінімізацію ризиків ТОВ «Сільпо-Фуд», сприяла покращенню показників рентабельності та фінансової стійкості підприємства, а також скороченню фінансового циклу.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Гуцалюк О.М., Гаврилова Н.В., Котлубай В.О. Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*, 2021. № 1 (40). С. 74-79.

2. Управління ризиками промислових підприємств на антикризових засадах: монографія. / [Череп А.В., Калюжна Ю.В. та ін.]; Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2017. 200 с.

3. Гнатенко А.І., Поліщук Ю.А. Актуальні питання запровадження стратегічного підходу в менеджмент підприємств України. *Теорія і практика державного управління*, 2017. № 2 (57). С. 65-72.

4. Бочковський А.П. Онтологічні та гносеологічні аспекти ризику виникнення небезпек. *Вісник ЛДУ БЖД*, 2015. №11. С. 137-143.

5. Семенютіна Т.В. Корпоративна культура управління ризиками як невід’ємна складова ефективної системи ризик-менеджменту на підприємстві. *Бізнес-Інформ*, 2015. №4. С. 297-302.

6. Шевченко В.А. Теоретичні засади функціонування організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 2017. Вип. 22. Ч. 2. С. 50-54.

7. Степанова А.А. Ризикозахищеність підприємства в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 2011. № 5 (50). С. 195-199.

8. Стецюк П.А., Гудзь О.Є. Концептуальні основи управління ризикозахищеністю підприємства. *Економіка АПК*, 2014. № 11. С. 61-68.

9. Миколайчук І.П. Формування організаційно-економічного механізму управління ризикозахищеністю підприємства. *Академічний огляд*, 2018. № 2 (49). С. 45-52.

10. Балджи М.Д. Економічний ризик та методи його вимірювання. Навчальний посібник. Харків: Промарт, 2015. 300 с.

11. Дячков Д.В. Формування системи ризик-менеджменту підприємства. *Економічний форум*, 2015. № 4. С. 235-241.
12. Бездітко О. Є. Стратегія ризикозахищеності сільськогосподарських підприємств. *Бізнес-Інформ*, №3. С. 373-378.
13. Берегова Т.А. Ризик-менеджмент як важливий інструмент забезпечення економічної безпеки на вітчизняних харчових підприємствах. *Молодий вчений*, 2015. № 11 (2). С. 14-18.
14. Воронець Д.О. Модель процесу управління ризиками диверсифікації діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2019. № 1. С. 13-16.
15. Етимологічний словник української мови: п'ятий том (Р-Т) / за ред. О. С. Мельничук. НАН України. Ін-т мовознавства ім. О. О. Потебні. Київ: Наукова думка, 2006. 705 с.
16. Definition of RISK. Merriam-Webster: America's Most Trusted Dictionary. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/risk>. (Accessed:23.10.2024).
17. Park C. Risk. A Dictionary of Environment and Conservation (1 ed.). 2007. URL: <https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/oi/authority.20110803100422438>. (Accessed: 12.11.2024).
18. Словник української мови: в 11 тт. / АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. К.: Наукова думка, 1970—1980. Т. 7. С. 539. URL: <http://ukrlit.org/slovnyk/%D1%80%D0%B8%D1%81%D0%BA>. (Дата звернення: 11.11.2024).
19. Harper D. Etymonline. Etymonline - Online Etymology Dictionary. 2021. URL: [https://www.etymonline.com/word/risk#etymonline\\_v\\_15105](https://www.etymonline.com/word/risk#etymonline_v_15105). (Accessed: 09.11.2024).
20. Bernstein P. L. Against the gods: The remarkable story of risk. New York : John Wiley & Sons, 1996. 383 p.
21. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. / [Вітлінський В. В., Великоіваненко П.І.]; К. : КНЕУ, 2004. 480 с.

22. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навч. посібник. Центр навчальної літератури, Київ, 2006. 312 с.
23. Завгородній А. Г. Фінансово-економічний словник. Знання, 2007р. 1072 с.
24. Кузьмін О.Є., Подольчак Н.Ю. Формування та функціонування управлінських систем на засадах урахування фактора ризику. *Актуальні проблеми економіки*. Київ: Національна академія управління. № 10. 2003. С. 128–142.
25. Ілляшенко С. М. Фактори ризику на етапах інноваційного процесу: маркетинг і менеджмент інновацій. *Управління проєктами. Перспективи розвитку проєктного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансфер технологій* : зб. наук. пр. 6-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 21–22 берез. 2024 р.: Укр. держ. ун-т науки і технологій [та ін.]. Дніпро : УДУНТ, 2024. С. 412-416.
26. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник. Львів: Світ, 2006. 568 с.
27. Івченко І. Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій. Навч. посібник.: Центр учбової літератури, 2007 р. 344 с.
28. Клименко С.М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навч. посібник. Київ: КНЕУ.2005. 252 с
29. Пасічник В. Г. Планування діяльності підприємства. Навч. посібник.: Центр навчальної літератури, Київ 2005р. 256 с.
30. Половкін П. Підприємницькі ризики та управління ними. *Економічний журнал*. №9 .2001. 73 с.
31. Ризик-менеджмент: теорія та практика. / [Старостіна А. О.. Кравченко В.А.]; К.: Кондор, 2004. 200 с.
32. Стешенко О. Д. Ризикологія: Навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 180 с.
33. Балджи М. Д. Економічний ризик та методи його вимірювання: навчальний посібник. Харків: Промарт, 2015. 300 с.

34. Hopkin P. Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management. 4th ed. Kogan Page, Limited, 2017. 488 p.

35. The Essentials of Risk Management. 2nd ed. [Crouhy M., Galai D., Mark R.]; McGraw-Hill, 2014. 644 p.

36. Advanced Stochastic Models, Risk Assessment, and Portfolio Optimization. / [Rachev S. T., Stoyanov S. V., Fabozzi F. J.]; Wiley & Sons, Incorporated, John, 2008. 382 p.

37. Стрельбіцька Н. Методологічні аспекти дослідження свопів як інструменту ризик-менеджменту. *Вісник Донецького університету, Серія В “Економіка і право”*. 2006. № 1, т. 2. С. 498-504.

38. Коленда Н.В. Поняття системи ризик-менеджменту підприємства – Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/77.pdf> (Дата звернення: 02.09.2024).

39. Каленик К. І., Шумейко В. М. Ризик-менеджмент у період економічної кризи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Т. 9, № 5. С. 219–223. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2014\\_9\(5\)\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_9(5)_52). (Дата звернення: 08.09.2024)

40. Ризики підприємницької діяльності: Проблеми аналізу. / [Гранатуров В.М., Шевчук О.Б.]; К.: Зв’язок, 2000. 152 с.

41. Оцінка та управління підприємницькими ризиками: навч. посіб. / [Марущак С. М., Єфімова С.М., Пащенко О.В.]; Нац. ун-т кораблебуд. ім. адмірала Макарова. Херсон : Олді-плюс, 2014. 296 с

42. Подольчак Н.Ю. Класифікація ризиків та методи їх зниження. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. Львів: Видавництво НУ “ЛП”, 2019. № 457. С. 23-32.

43. Беднарська О. Суть та види ризиків у плануванні діяльності машинобудівного підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2007. №23(606). С. 8–15.

44. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: навч.-метод. посібн. / [Вітлінський В. В., Верченко П.І.]; К.: КНЕУ, 2000. – 292с.

45. Конь О. Класифікація ризиків промислового підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2006. № 4 (554). С. 96–103.

46. Левченко М. О. Генезис та класифікація ризиків у діяльності промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. – Серія «Економічні науки»*. 2009. №5. Т.2. С. 174–178.

47. Ризик-менеджмент. Навчальний посібник, / [Мороз В.М., Мороз С.А.]; Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» Харків, 2018. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/39143/1/Book\\_2018\\_Moroz\\_Ryzyk\\_menedzhment.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/39143/1/Book_2018_Moroz_Ryzyk_menedzhment.pdf) (Дата звернення: 16.09.2024).

48. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економічно-правовий аспект, Навч. посібник – Київ, 2005р. – с. 432

49. Цопа В. Ідентифікація і класифікація ризиків. URL: <https://qualityexpert.com.ua/articles/657215-identyfikatsiya-i-klassyfikatsiya-ryzykiv> (Дата звернення: 22.09.2024).

50. Гончар Г. П. Адаптація світових стандартів ризик-менеджменту до діяльності вітчизняних компаній. *Ефективна економіка* № 3, 2014. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2824> (Дата звернення: 01.11.2024).

51. Скопенко Н.С., Особливості формування комплексної системи ризик-менеджменту. *Національний університет харчових технологій*. URL: [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2016\\_32/zb32\\_04.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2016_32/zb32_04.pdf) (Дата звернення: 02.11.2024).

52. Лук'янова В.В. Діагностика ризику діяльності підприємства: монографія. Хмельницький : В.В. Ковальський, 2017. 312 с

53. Shurda K.E. Basic risk assessment methods. *Annali d'Italia*. 2020 (11). Vol. 2. P. 50–53.

54. Шурда К.Е. Методи якісного та кількісного аналізу ризиків. *Збалансоване природокористування*. №4. 2020. С.64-72

55. Воронкова А. Е. Підтримка конкурентоспроможності потенціалу підприємства: Навчальний посібник. Київ. 2000р. 152 с.

56. Ризик у менеджменті. / [Вітлінський В. В., Наконечний С. І.]; К.: ТОВ «Борисфен-М», 1996. 336 с.

57. Тюленєва Ю. Основи механізму управління ризиками підприємницької діяльності. *Проблеми науки*. 2010. № 1. С. 39–45.

58. Горго І.О. Ризики як ключовий об'єкт управлінської діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник НУБіП України*. 2018. № 284. С. 288-298.

59. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посібник: за заг. ред. Л. І. Донець. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 472 с

60. Ілляшенко С. М. Економічний ризик: навч. посібник. 2-е вид., перероб. та доп. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 220 с.

61. Дьяченко Я. Я. Удосконалення системи управління ризиками інвестиційних проектів. *Наукові праці НДФІ*. 2018. № 4 (85). С. 17

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

63. Класифікація видів економічної діяльності. URL: [http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10\\_i.html](http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html). (Дата звернення: 15.10.2024).

64. You Control. Досьє компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» URL: <http://surl.li/qichpn>. (Дата звернення: 18.09.2024).

65. Офіційний сайт ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». URL: <https://silpo.ua>. (Дата звернення: 18.09.2024).

66. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / [Подольська В.О. Яріш О.В.]; К. : ЦНЛ, 2007. 487 с.

67. Інвестування: тренінг: за заг. ред. Т. В. Майорової; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ

68. Лісничук О. А., Нестерчук Т. А. Методичні підходи до оцінювання фінансової стійкості підприємства. Мукачівський державний університет.

*Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 454-461. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/63.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/63.pdf) (Дата звернення: 04.10.2024).

69. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2008. 272 с.

70. Ліснічук О. А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. 33. - С. 111-116. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2018\\_33\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2018_33_17). (Дата звернення: 11.10.2024).

71. Тимошенко М. В., Петров В. А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку: матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Одеса: Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52–54.

72. Управління ризиками: Навч. посіб. / [Гуменюк В.Я., Міщук Г.Ю., Олійник О.О.]; Рівне.: НУВГП, 2009.- 156 с.

73. Кравченко М. О. Методичні рекомендації до виконання розрахунково-графічної роботи з управління ризиками: методичні вказівки до виконання розрахунково-графічної роботи. Київ: НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського». 2014. 19 с.

74. Котов Б.В. Обґрунтування механізму ризикозахищеності підприємницьких структур. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2023. № 3 (67). С. 89-98

75. Балджи М.Д. Економічний ризик та методи його вимірювання. Навчальний посібник. Харків: Промарт, 2015. 300 с.

76. Волинець І. Організація ризик-менеджменту на підприємстві. *Економічний часопис Східно-європейського національного університету імені Лесі Українки*, 2016. № 2. С. 51-55

77. Гуцалюк О.М., Гаврилова Н.В., Котлубай В.О. Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*, 2021. № 1 (40). С. 74-79.

78. Дячков Д.В. Формування системи ризик-менеджменту підприємства. Економічний форум, 2015. № 4. С. 235-241.

79. Воронець Д.О. Модель процесу управління ризиками диверсифікації діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2019. № 1. С. 13-16.

80. Подольчак Н.Ю. Класифікація ризиків та методи їх зниження. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Львів: Видавництво НУ "ЛП", 2019. № 457. С. 23-32.

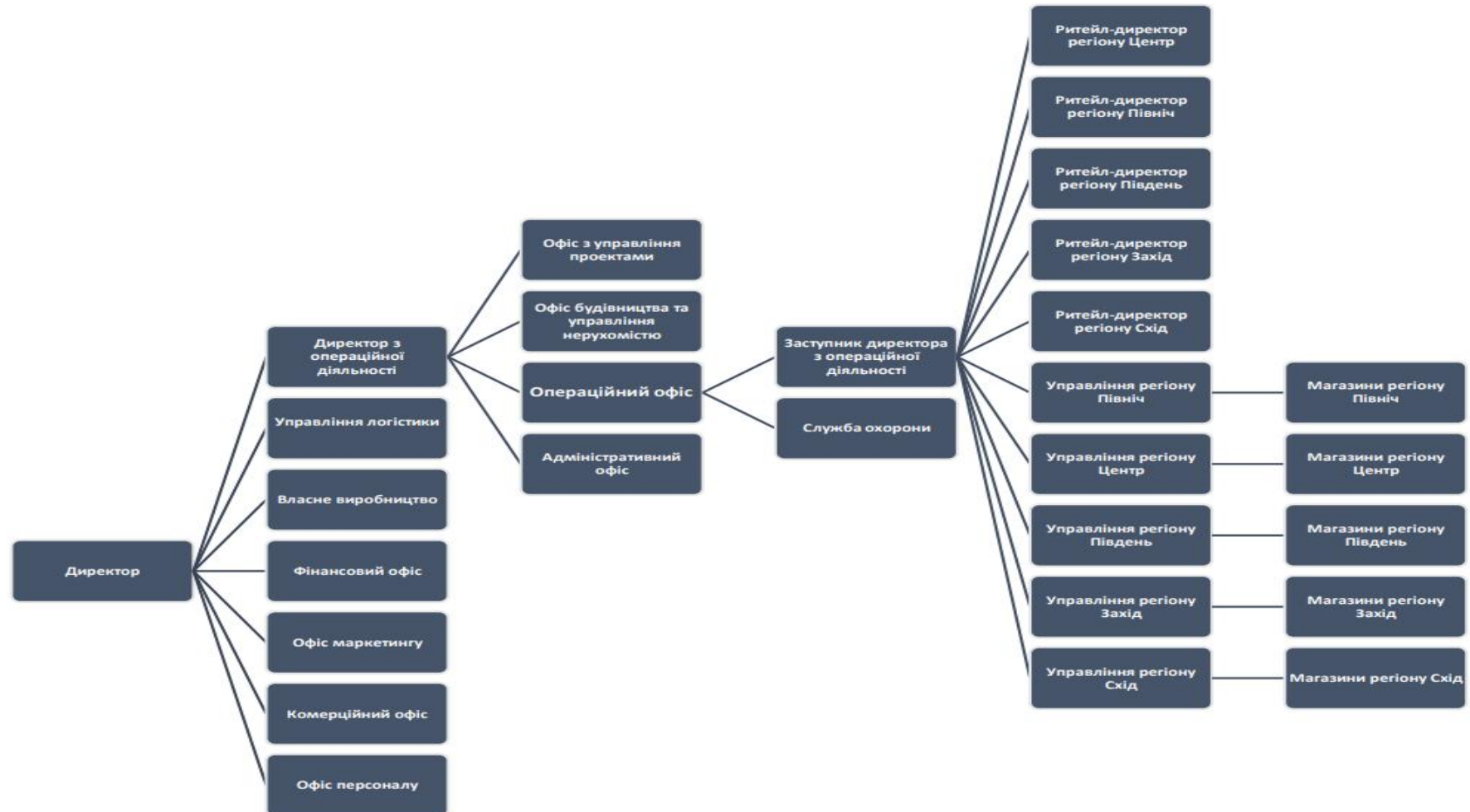
81. Фінансовий менеджмент: підручник / [О.В. Кнейслер, О.Р. Квасовський, О.Ю. Ніпіаліді]; за ред. д-ра екон. наук, професора Кнейслера О.В. Тернопіль : Вид-во «Економічна думка», 2018. 478 с.

82. Lockett O., Casey M. J. *The Social Organism: A Radical Understanding of Social Media to Transform Your Business and Life*. Hachette Books, 2016. 336 p.

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

Таблиця А1 - Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» [65]



## Таблиця Б1 - Баланс ТОВ «Сільпо-Фуд» 2022-2023 рр. [65]

## ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан  
Станом на 31 грудня 2023

	Примітки	31 грудня 2023 тис.грн.	31 грудня 2022 тис.грн.
<b>АКТИВИ</b>			
<b>Необоротні активи</b>			
Основні засоби	18	15 613 778	17 226 900
Інвестиційна нерухомість	19	965 871	289 880
Нематеріальні активи	20	2 182 012	3 097 800
Інвестиції в дочірні компанії	21	252 016	252 234
Інвестиції в асоційовані компанії	22	938 611	1 036 487
Передплати за основні засоби	23	374 721	310 626
Фінансові інвестиції	27	14 560	-
Дебіторська заборгованість по суборенді	24	-	828
Торгова та інша дебіторська заборгованість	26	45 173	-
<b>Всього необоротних активів</b>		<b>20 386 742</b>	<b>22 214 755</b>
<b>Оборотні активи</b>			
Запаси	25	4 819 319	5 973 568
Торгова та інша дебіторська заборгованість	26	6 498 721	2 620 133
Фінансові інвестиції	27	77 995	1 546 379
Дебіторська заборгованість по суборенді	24	256	943
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	28	40 278	46 204
Гроші та їх еквіваленти	29	1 418 482	1 066 300
Інші оборотні активи	31	116 716	201 156
<b>Всього оборотних активів</b>		<b>12 971 767</b>	<b>11 454 683</b>
<b>Всього активів</b>		<b>33 358 509</b>	<b>33 669 438</b>

## Закінчення таблиці Б1

## ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан (продовження)  
Станом на 31 грудня 2023

	Примітки	31 грудня 2023 тис.грн.	31 грудня 2022 тис.грн.
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
<b>Власний капітал</b>			
Статутний капітал	32	15 188 703	13 047 703
Резерв переоцінки		43	-
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(25 623 369)	(23 772 439)
<b>Всього власний капітал</b>		<b>(10 434 623)</b>	<b>(10 724 736)</b>
<b>Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Банківські кредити	33	1 673 193	1 397 278
Торгова та інша кредиторська заборгованість	36	358 577	-
Непоточні зобов'язання з оренди	34	12 013 927	12 088 615
Інші фінансові зобов'язання	35	-	2 499 178
Інші зобов'язання	40	-	12 985
<b>Всього непоточні зобов'язання та забезпечення</b>		<b>14 045 697</b>	<b>15 998 056</b>
<b>Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Поточні забезпечення	39	483 922	1 481 551
Банківські кредити	33	2 925 022	3 274 126
Поточні зобов'язання з оренди	34	1 971 174	2 017 479
Інші фінансові зобов'язання	35	1 967 575	880 061
Торгова та інша кредиторська заборгованість	36	21 079 230	19 041 146
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	37	1 007 478	1 114 658
Зобов'язання за одержаними авансами	38	269 131	517 061
Інші зобов'язання	40	43 903	70 036
<b>Всього поточні зобов'язання та забезпечення</b>		<b>29 747 435</b>	<b>28 396 118</b>
<b>Всього зобов'язань</b>		<b>43 793 132</b>	<b>44 394 174</b>
<b>Всього власного капіталу та зобов'язань</b>		<b>33 358 509</b>	<b>33 669 438</b>

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А.



Головний бухгалтер ТОВ

«Сільпо-Фуд»

Бруснік Л.Д.

## ДОДАТОК В

Таблиця В1 - Звіт про фінансові результати ТОВ «Сільпо-Фуд» 2022-2023  
рр. [65]

## ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про сукупний дохід  
за рік, що закінчився 31 грудня 2023

	Примітки	2023 тис.грн.	2022 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	84 727 987	69 990 601
Собівартість реалізації	6	(60 419 457)	(50 815 360)
<b>Валовий прибуток</b>		<b>24 308 530</b>	<b>19 175 241</b>
Інші операційні доходи	7	906 959	725 090
Витрати на збут	8	(19 669 097)	(17 517 107)
Адміністративні витрати	9	(4 342 286)	(3 379 934)
Інші операційні витрати	10	(63 819)	(160 302)
<b>Операційний прибуток/(збиток)</b>		<b>1 140 287</b>	<b>(1 157 012)</b>
Інші доходи	11	571 777	514 944
Інші витрати	12	(930 310)	(3 980 812)
Фінансові доходи	13	384 148	58 748
Фінансові витрати	14	(2 909 288)	(2 503 139)
Дохід/(втрати) від участі в капіталі	15	(9 668)	(4 859)
Дохід/(втрати) від інвестицій в асоційовані компанії	16	(97 876)	(363 909)
<b>Збиток до оподаткування</b>		<b>(1 850 930)</b>	<b>(7 436 039)</b>
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	17	-	(196 279)
<b>Збиток за рік</b>		<b>(1 850 930)</b>	<b>(7 632 318)</b>
<b>Інший сукупний дохід, за вирахуванням податку</b>			
<b>Статті, які згодом не будуть перекласифіковані до прибутку або збитку:</b>			
Прибуток від переоцінки основних засобів		43	586
<b>Загальний сукупний збиток за рік</b>		<b>(1 850 887)</b>	<b>(7 631 732)</b>

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А

Головний бухгалтер ТОВ

«Сільпо-Фуд»  
Бруснік Л.Д.

Таблиця Д1 - Формули для розрахунку аналізу фінансового стану

Показник	Формула для розрахунку
<b>1. Оцінка майнового стану підприємства</b>	
Коефіцієнт зносу ОЗ	$\frac{\text{ряд } 1002}{\text{ряд } 1001}$
Коефіцієнт оновлення ОЗ	$\frac{\text{ряд } 1011_{\text{ЗВ}} - \text{ряд } 1011_{\text{БАЗ}}}{\text{ряд } 1011_{\text{ЗВ}}}$
Коефіцієнт вибуття ОЗ	$\frac{\text{ряд } 1010_{\text{ЗВ}} - \text{ряд } 1010_{\text{БАЗ}}}{\text{ряд } 1010_{\text{ЗВ}}}$
<b>2. Аналіз ліквідності</b>	
Загальний коефіцієнт покриття	$\frac{\text{ряд } 1195}{\text{ряд } 1695}$
Коефіцієнт проміжного покриття	$\frac{\sum \text{ряд}(1125 - 1165)}{\text{ряд } 1695}$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\text{ряд } 1165}{\text{ряд } 1695}$
Чистий оборотний капітал	ряд 1195 – ряд 1695
<b>3. Показники платоспроможності підприємства</b>	
Коефіцієнт платоспроможності	$\frac{\text{ряд } 1495}{\text{ряд } 1900}$
Коефіцієнт фінансування	$\frac{\text{ряд } 1595 + \text{ряд } 1695}{\text{ряд } 1495}$
Коефіцієнт забезпеченості власним капіталом	$\frac{\text{ряд } 1195 - \text{ряд } 1695}{\text{ряд } 1195}$
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\frac{\text{ряд } 1195 - \text{ряд } 1695}{\text{ряд } 1495}$
<b>4. Показники ділової активності підприємства</b>	
Коефіцієнт оборотності всіх активів	$\frac{\text{ряд } 2000_{\text{ЗВ}}}{(\text{ряд } 1300_{\text{ЗВ}} + \text{ряд } 1300_{\text{БАЗ}})/2}$
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\frac{\text{ряд } 2000_{\text{ЗВ}}}{2 * \text{ряд } 1125_{\text{ЗВ}} + \text{ряд } 1155_{\text{ЗВ+БАЗ}}}$
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$\frac{\text{ряд } 2000}{(2 * \text{ряд } 1600)/2}$
Т погашення дебіторської заборгованості	$\frac{360}{\text{К об. дебіт. заборг.}}$
Т погашення кредиторської заборгованості	$\frac{360}{\text{К об. кредит. заборг.}}$
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	$\frac{\text{ряд } 2000}{(2 * \text{ряд } 1100)/2}$
Коефіцієнт оборотності ОЗ (фондовіддача)	$\frac{\text{ряд } 2000_{\text{ЗВ}}}{(\text{ряд } 1011_{\text{ЗВ}} + \text{ряд } 1011_{\text{БАЗ}})/2}$
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\frac{\text{ряд } 2000_{\text{ЗВ}}}{(\text{ряд } 1495_{\text{ЗВ}} + \text{ряд } 1495_{\text{БАЗ}})/2}$
<b>5. Показники рентабельності підприємства</b>	
R% всіх активів	$\frac{\text{ряд } 2350_{\text{ЗВ}}}{(\text{ряд } 1900_{\text{ЗВ}} + \text{ряд } 1900_{\text{БАЗ}})/2}$

## Закінчення таблиці Д1

R% власного капіталу	$\frac{\text{ряд } 2350_{\text{зв}}}{(\text{ряд } 1495_{\text{зв}} + \text{ряд } 1495_{\text{баз}})/2}$
R% діяльності	$\frac{\text{ряд } 2350}{\text{ряд } 2000}$
<b>1. Показники фінансової стійкості підприємства</b>	
Коефіцієнт фінансової автономії	$\frac{\text{ряд } 1495}{\text{ряд } 1900}$
Коефіцієнт фінансової залежності	$\frac{\text{ряд } 1900}{\text{ряд } 1495}$
Коефіцієнт фінансового ризику	$\frac{\text{ряд } 1500 + \text{ряд } 1510 + \text{ряд } 1515 + \text{ряд } 1665 + \text{ряд } 1600}{\text{ряд } 1495}$
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\frac{\text{ряд } 1495 + \text{ряд } 1520 + \text{ряд } 1550 + \text{ряд } 1510 + \text{ряд } 1515 + \text{ряд } 1515}{\text{ряд } 1495}$
Коефіцієнт покриття відсотків	$\frac{(\text{ф. 2 ряд } 2290 + \text{ф. 2 ряд } 2250)}{\text{ф. 2 ряд } 2250}$
Коефіцієнт покриття запасів	$\frac{\text{ряд } 1195 - \text{ряд } 1695}{\text{ряд } 1100 + \text{ряд } 1110}$

## ДОДАТОК Ж

Таблиця Ж1 - Моделі інтегральної оцінки кризового стану ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2023 роки

№ п/п	Показники	Граничні значення Z-показника	Переваги моделі
1	2	3	4
1.	<b>Модифікована Z – модель Е. Альтмана: <math>Z=0,717X1+0,847X2+3,107X3+ 0,420X4+0,995X5</math></b>		
	X1- відношення власного оборотного капіталу до суми всіх активів підприємства;	Z < 1,23 – висока ймовірність банкрутства; Z = 1,23 – граничне значення ймовірності банкрутства; Z>1,23 – низька ймовірність банкрутства.	Оцінює детально фінансовий стан підприємства та його стабільність, враховує всі аспекти діяльності підприємства, легкість розрахунків.
	X2 - відношення нерозподіленого прибутку до суми всіх активів;		
	X3 – рівень дохідності активів;		
	X4 – коефіцієнт фінансового ризику;		
	X5 – коефіцієнт оборотних активів.		
2.	<b>Універсальна дискримінантна модель О.О. Терещенка: <math>Z=1,5X1+0,08X2+10X3+5X4+0,3X5+ 0,1X6</math></b>		
	X1 - відношення грошових надходжень до зобов'язань;	Z > 2 – відсутність загрози банкрутства; 1 < Z < 2 – порушена фінансова стійкість, компанія потребує антикризового управління; 0 < Z < 1 – загрожує банкрутство; Z < 0 – підприємство фактично є банкрутом.	Модель розроблена для підприємств України, тому враховує особливості їх роботи та рівень економічного розвитку.
	X2 – відношення валюти балансу до зобов'язань;		
	X3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;		
	X4 – відношення прибутку до виручки;		
	X5 – відношення виробничих запасів до виручки;		
	X6 – відношення виручки до основного капіталу.		
3.	<b>Модель Л.В. Спрінгейта: <math>Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D</math></b>		
	A = відношення оборотного капіталу до підсумку активу балансу	Z<0,862 – підприємство вважається потенційним банкрутом. Z>0,862 – підприємство можна вважати нормально функціонуючим	Точність прогнозування за цією моделлю складає понад 90%, легкість і простота розрахунків.
	B = відношення прибутку (збитку) до оподаткування до підсумку активу балансу		
	C = відношення прибутку (збитку) до оподаткування до поточних зобов'язань		
	D = відношення виручки від реалізації продукції до підсумку активу балансу		
4.	<b>Модель Р. Ліса: <math>Z=0,063\times X1+0,092\times X2+0,057\times X3+0,001\times X4</math></b>		
	X1 – відношення оборотного капіталу до суми всіх активів підприємства;	Z > 0,037 – низька загроза банкрутства; Z = 0,037 – граничне значення; Z < 0,037 – ймовірність загрози банкрутства.	Дає можливість більш точно оцінити фактори рентабельності активів та прибутковості, джерела формування активів та їх структуру.
	X2 – відношення операційного прибутку (прибуток від реалізації) до суми всіх активів;		
	X3 – відношення нерозподіленого прибутку до суми всіх активів;		
	X4 – відношення власного до позичкового капіталу.		

Закінчення таблиці Ж1

1	2	3	4
5.	<b>Модель Р. Таффлера і Г. Тішоу: <math>Z=0,53 \times X1+0,13 \times X2+0,18 \times X3+0,16 \times X4</math></b>		
X1 – відношення операційного прибутку (прибуток від реалізації) до короткострокових зобов'язань;		$Z > 0,3$ – немає загрози банкрутства та непогані довгострокові перспективи; $Z < 0,2$ – висока загроза банкрутства.	Дозволяє оцінити перспективи підприємства в довгостроковому періоді.
X2 – відношення оборотних активів до суми всіх зобов'язань;			
X3 – відношення короткострокових зобов'язань до суми всіх активів;			
X4 – відношення чистого доходу від реалізації до суми всіх активів.			

*Джерело: сформовано автором за[68, 69, 70]*

Таблиця К1 - Прогнозний баланс ТОВ «Сільпо-Фуд» [65]

Актив	Код рядка	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи:	1000	2155614	2219454	2219454	2219454	2219454	2219454
- первісна вартість	1001	2918245	2918245	2918245	2918245	2918245	2918245
- накопичена амортизація	1002	762631	762631	762631	762631	762631	762631
Незавершені капітальні інвестиції	1005	176247	176247	176247	176247	176247	176247
Основні засоби:	1010	15463929	15549174	15532125	15515076	15498027	15480978
- первісна вартість	1011	27533424	27533424	27533424	27533424	27533424	27533424
- знос	1012	12069495	12069495	12086544	12103593	12120642	12137691
Інвестиційна нерухомість	1015	965871	965871	965871	965871	965871	965871
Довгострокові біологічні активи	1020						
Довгострокові фінансові інвестиції:							
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	252016	252016	252016	252016	252016	252016
- інші фінансові інвестиції	1035	953171	953171	953171	953171	953171	953171
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	45173	45173	45173	45173	45173	45173
Відстрочені податкові активи	1045						
Інші необоротні активи	1090	374721	374721	374721	374721	374721	374721
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>20386742</b>	<b>20535827</b>	<b>20518778</b>	<b>20501729</b>	<b>20484680</b>	<b>20467631</b>
II. Оборотні активи							
Запаси	1100	4819319	4819319	4819319	4819319	4819319	4819319
Поточні біологічні активи	1110						
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3228925	3224525	3224525	3224525	3224525	3224525

Дебіторська заборгованість за рахунками:							
- за виданими авансами	1130	372571	372571	372571	372571	372571	372571
- з бюджетом	1135	40278	40278	40278	40278	40278	40278
з нарахованих доходів	1140	1925	1925	1925	1925	1925	1925
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2895556	2895556	2895556	2895556	2895556	2895556
Поточні фінансові інвестиції	1160	77995	77995	77995	77995	77995	77995
Гроші та їх еквіваленти:	1165	1418482	1271797	1271797	1271797	1271797	1271797
Витрати майбутніх періодів	1170						
Інші оборотні активи	1190	116716	116716	116716	116716	116716	116716
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>12971767</b>	<b>12820682</b>	<b>12820682</b>	<b>12820682</b>	<b>12820682</b>	<b>12820682</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>						
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>33358509</b>	<b>33356509</b>	<b>33339460</b>	<b>33322411</b>	<b>33305362</b>	<b>33288313</b>
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>2023 р.</b>	<b>2024 р.</b>	<b>2025 р.</b>	<b>2026 р.</b>	<b>2027 р.</b>	<b>2028 р.</b>
I. Власний капітал							
Зареєстрований капітал	1400	15188703	15188703	15171654	15154605	15137556	15120507
Капітал у дооцінках	1405	43	43				
Додатковий капітал	1410						
Резервний капітал	1415						
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-25623369	-25623369	-25623369	-25623369	-25623369	-25623369
Неоплачений капітал	1425						
Вилучений капітал	1430						
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>-10434623</b>	<b>-10434623</b>	<b>-10451715</b>	<b>-10468764</b>	<b>-10485813</b>	<b>-10502862</b>
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Відстрочені податкові зобов'язання	1500						

Довгострокові кредити банків	1510	1673193	1673193	1673193	1673193	1673193	1673193
Інші довгострокові зобов'язання	1515	12372504	12372504	12372504	12372504	12372504	12372504
Довгострокові забезпечення	1520						
Цільове фінансування	1525						
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>14045697</b>	<b>14045697</b>	<b>14045697</b>	<b>14045697</b>	<b>14045697</b>	<b>14045697</b>
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові кредити банків	1600	658733	658733	658733	658733	658733	658733
Поточна кредиторська заборгованість							
- за довгостроковими зобов'язаннями	1610	6262788	6262788	6262788	6262788	6262788	6262788
- товари, роботи, послуги	1615	18550369	18548369	18548369	18548369	18548369	18548369
- розрахунками з бюджетом	1620	1007478	1007478	1007478	1007478	1007478	1007478
- за одержаними авансами	1635	269118	269118	269118	269118	269118	269118
- розрахунками зі страхування	1625	44437	44437	44437	44437	44437	44437
- розрахунками з оплати праці	1630	170958	170958	170958	170958	170958	170958
Поточні забезпечення	1660	483922	483922	483922	483922	483922	483922
Доходи майбутніх періодів	1665						
Інші поточні зобов'язання	1690	2299632	2299632	2299632	2299632	2299632	2299632
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>29747435</b>	<b>29745435</b>	<b>29745435</b>	<b>29745435</b>	<b>29745435</b>	<b>29745435</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами , утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>				
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>33358509</b>	<b>33356509</b>	<b>33339460</b>	<b>33322411</b>	<b>33305362</b>	<b>33288313</b>

Таблиця Л1 - Прогнозний звіт про фінансові результати ТОВ «СІЛЬПО-ФУД [65]

Стаття	Код рядка	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.
<b>Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)</b>	<b>2000</b>	84727987	85151626,94	85577385,07	86005272,00	86435298,36	86867474,85
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	60419457	60420992,14	60279578,71	59979702,85	59521364,56	58904563,85
<b>Валовий:</b>							
<b>- прибуток</b>	<b>2090</b>	24308530	24730634,79	25297806,36	26025569,15	26913933,8	27962911
<b>- збиток</b>	<b>2095</b>						
Інші операційні доходи	<b>2120</b>	906959	906959	906959	906959	906959	906959
Адміністративні витрати	<b>2130</b>	4342286	4344262,4	4344262,4	4344262,4	4344262,4	4344262,4
Витрати на збут	<b>2150</b>	19669097	19669097	19669097	19669097	19669097	19669097
Інші операційні витрати	<b>2180</b>	63819	5629	5629	5629	5629	5629
<b>Фінансові результати від операційної діяльності:</b>							
<b>- прибуток</b>	<b>2190</b>	<b>1140287</b>	<b>1618605,393</b>	<b>2185776,96</b>	<b>2913539,75</b>	<b>3801904,4</b>	<b>4850881,60</b>
<b>- збиток</b>	<b>2195</b>						
Доход від участі в капіталі	<b>2200</b>						
Інші фінансові доходи	<b>2220</b>	384148	384148	384148	384148	384148	384148
Інші доходи	<b>2240</b>	571777	571777	571777	571777	571777	571777
Фінансові витрати	<b>2250</b>	2909288	2909126,67	2909126,67	2909126,67	2909126,67	2909126,67
Втрати від участі в капіталі	<b>2255</b>	9668	9668	9668	9668	9668	9668
Інші витрати	<b>2270</b>	1028186	1028186	1028186	1028186	1028186	1028186
<b>Фінансові результати до оподаткування:</b>							
<b>- прибуток</b>	<b>2290</b>					<b>810848,73</b>	<b>1859825,93</b>
<b>- збиток</b>	<b>2295</b>	<b>-1850930</b>	<b>-1372450,28</b>	<b>-805278,71</b>	<b>-77515,92</b>		

Витрати (дохід) з податку на прибуток	<b>2300</b>					145952,7714	334768,6677
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	<b>2305</b>						
<b>Чистий фінансовий результат:</b>							
- прибуток	<b>2350</b>					<b>664895,9586</b>	<b>1525057,26</b>
- збиток	<b>2355</b>	<b>-1850930</b>	<b>-1372450,28</b>	<b>-805278,71</b>	<b>-77515,92</b>		



Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
кафедра бізнес-економіки та підприємництва

**ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН  
НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА  
Рубаник Анастасії Олегівни**

**ОПП «Бізнес-економіка»  
на 2023-2024 рр.**

<b>№</b>	<b>Вид науково-дослідної роботи</b>	<b>Термін виконання</b>	<b>Результат виконання</b>
<b>1</b>	Участь в X Міжнародній науково-практичній конференції "Економіка підприємства: теорія і практика", що відбулася 10-11 жовтня 2024 р. КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, кафедра бізнес-економіки та підприємництва.	вересень-жовтень 2024 р.	Тези: Актуальні ризики господарської діяльності вітчизняних підприємств та напрями їх мінімізації.

Дата

Підпис

JEL L20, M21

**Кузьомко Володимир Миколайович**

к.е.н., доцент

Київський національний економічний  
університет ім. Вадима Гетьмана,

Україна

ORCID: 0000-0001-7150-3439

**Рубаник Анастасія Олегівна**

магістрантка

Київський національний економічний  
університет ім. Вадима Гетьмана,

Україна

ORCID: 0009-0005-4871-0399

e-mail: kuzomko.volodymyr@kneu.edu.ua

**Kuzomko Volodymyr**

PhD, Associate Professor

Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman, Ukraine

e-mail: nastia.rubanik@gmail.com

**Rubanik Anastasiia**

graduate student

Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman, Ukraine

**АКТУАЛЬНІ РИЗИКИ  
ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ  
ТА НАПРЯМИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ**

**Анотація:** У тезах досліджено актуальні ризики господарської діяльності вітчизняних підприємств, зокрема пов'язані з наслідками пандемії COVID-19 та військових дій. Розглянуто основні загрози, що впливають на стабільність бізнесу, такі як економічна нестабільність, логістичні проблеми, валютні коливання та загрози для безпеки працівників. Запропоновано напрями мінімізації ризиків шляхом диверсифікації продуктів, гнучкості у виробничих процесах, а також використання сучасних технологій управління ланцюгами постачання.

**Ключові слова:** ризики, економічна нестабільність, логістичні проблеми, безпека.

**CURRENT RISKS OF ECONOMIC  
ACTIVITIES OF DOMESTIC  
ENTERPRISES AND DIRECTIONS  
OF THEIR MINIMIZATION**

**Summary:** The thesis investigates the current risks of business operations in Ukrainian enterprises, particularly in light of the COVID-19 pandemic and military actions. Key threats affecting business stability, such as economic instability, logistical issues, currency fluctuations, and employee safety threats, are examined. Strategies for risk minimization are proposed, including product diversification, flexibility in production processes, and the use of modern supply chain management technologies.

**Keywords:** risks, economic instability, logistical issues, security.

Вітчизняні підприємства діють у надзвичайно складному бізнес-середовищі, яке характеризується постійними змінами та ризиками. Зокрема,

наслідки пандемії COVID-19 та повномасштабні військові дії на території України загострили вже існуючі проблеми та створили нові виклики для бізнесу. У таких умовах ефективно управління ризиками є вирішальним для стабільного функціонування підприємств.

Метою цієї публікації є визначення основних ризиків, з якими стикаються українські підприємства в сучасних умовах, а також розробка пропозицій щодо ефективних напрямів мінімізації цих ризиків.

Спочатку вітчизняний бізнес зіштовхнувся зі значними ризиками внаслідок пандемії COVID-19. Багато компаній різко відчували погіршення ключових економічних показників внаслідок зменшення попиту, обмежень в роботі та фінансових труднощів. В результаті пандемії підприємства були вимушені оперативно реагувати на ринкові зміни та адаптуватись до дистанційної роботи внаслідок введення карантинних обмежень. Систематизація ключових ризиків, що виникли внаслідок пандемії, дозволяє виокремити такі ключові з них, як: економічна нестабільність, турбулентність на фінансових ринках, зміни в споживчому попиті, локдаун та обмеження, технологічні проблеми, загроза для здоров'я та безпеки працівників, припинення діяльності тощо.

Після маневрування у цих складних умовах, ситуація почала потроху поліпшуватись, але початок повномасштабного вторгнення додав ще більших проблем для бізнесу. Компанії зіштовхнулися з принципово новими викликами та ризиками, такими як: пошкодження виробничих потужностей та інфраструктури, блокада логістичних маршрутів, валютні коливаннями, простої та зупинки виробництва, енергетичні проблеми, відтік працівників, збільшення небезпек для життя та здоров'я працюючих тощо. Все це викликало необхідність як у додатковому та всебічному аналізі можливих ризиків, так і пошуку адекватних механізмів та інструментів їх мінімізації.

Узагальнення можливих методів та інструментів мінімізації цих ризиків дозволяє, перш за все, виокремити такі з них, які, на наш погляд, є найбільш дієвими в сучасних умовах бізнес-середовища в Україні. В першу чергу, до таких варто віднести наступні:

1. Диверсифікація продуктів та послуг - підприємства можуть мінімізувати вплив змін у попиті через розширення асортименту продуктів та вихід на нові ринки.

2. Пошук нових ринків збуту - розширення географії збуту допоможе зменшити ризик залежності від внутрішнього ринку та збільшить стійкість бізнесу до економічних коливань в країні.

3. Комунікація з клієнтами - активна комунікація дозволяє вчасно реагувати на зміни та пропонувати відповідні рішення. Також важливо впроваджувати сучасні інформаційні системи взаємодії з клієнтами, впроваджувати моделі штучного інтелекту, що дозволить розуміти зміни в споживчому попиті та спрогнозувати майбутні тенденції.

4. Диверсифікація інвестицій - дозволить зменшити ризик збитків в разі коливань на фінансових ринках. Додатково необхідно провадити ретельне планування фінансових ресурсів, враховуючи можливість негативних коливань на ринках.

5. Використання сучасних технологій управління логістичними процесами - впровадження програмного забезпечення для оптимізації логістики дозволить покращити управління ланцюгами постачання та зменшити залежність від імпортованих товарів.

6. Впровадження гнучких графіків роботи та можливість працювати з дому для зниження скупчення людей в офісах, забезпечення працівників необхідними технічними засобами для ефективної віддаленої роботи.

7. Створення детального плану дій на випадок надзвичайних ситуацій, визначити ключові процеси та функції, які повинні продовжуватися під час кризових ситуацій.

8. Фінансові резерви та захист - підприємства можуть зменшити ризики через створення фінансових резервів, використання інструментів хеджування валютних ризиків та страхування активів.

9. Розміщення складів у різних регіонах для зменшення ризику одночасного пошкодження всіх запасів, формування стратегічних запасів продукції для забезпечення безперервної діяльності під час кризових ситуацій. Також важливим є страхування вантажів та логістичних операцій від ризиків, пов'язаних з пошкодженням інфраструктури, бюджетування додаткових витрат на випадок пошкодження інфраструктури та зміни маршрутів доставки.

10. Використання декількох джерел енергії – це може допомогти зменшити залежність від одного джерела та забезпечити енергетичну незалежність у випадку перебоїв з постачанням електроенергії.

Отже, на сьогодні контроль та мінімізація ризиків – це одна з найважливіших складових системи управління сучасним бізнесом. В умовах підвищеної турбулентності середовища використання різноманітних напрямів та інструментів управління ризиками дозволяє підприємствам адаптуватися до змін та створювати сприятливі умови для виживання в даний час та нарощування результативності діяльності в майбутньому.

#### Література

1. Балдинюк В. М. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57.
2. Майстро Р. Г., Васильцова С. О. Ризики діяльності підприємств України в умовах пандемії та карантинних обмежень. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*, 2021. №2. С. 27-31.

#### References

1. Baldynyuk V. (2023). Management of risks of economic activity of the enterprise and ways to reduce them. *Economy and society*, (57).
2. Maistro, R., & Vasylytsova, S. (2021). Risks of activity of ukrainian enterprises in the conditions of a pandemic and quarantine restrictions. *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)*, (2), 27–31.