

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

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Заочна форма здобуття освіти

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
ФЕСАК АННИ СВЯТОСЛАВІВНИ
НА ТЕМУ «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС – ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО МІНІМІЗАЦІЇ
РИЗИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»**

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Фесак А.С.*

Науковий керівник:
к.е.н, доцент Лезіна
Анастасія Володимирівна

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з
атестації здобувачів вищої освіти (ЕК) «__»_____20__р.
протокол № _____

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

Інна РЄПІНА

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ПОНЯТІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1 Дослідження понятійно-категоріального апарату управління ризиками.....	7
1.2 Формування методичного інструментарію оцінювання та управління ризиками підприємства.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОВ «РЕВАЛЬВО».....	19
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Ревальво» та середовища його функціонування.....	19
2.2 Діагностика ризиків діяльності підприємства та оцінка їх впливу на результати господарювання.....	26
2.3 Ідентифікація потенційних резервів мінімізації ризиків та підвищення стійкості функціонування підприємства.....	47
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОВ «РЕВАЛЬВО».....	54
3.1 Сутнісна характеристика запропонованих заходів управління ризиками.....	54
3.2 Обґрунтування соціально-економічної доцільності впровадження заходів з управління ризиками.....	58
3.3 Необхідні передумови та механізми імплементації запропонованих управлінських рішень.....	68
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації економіки та посилення конкуренції підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, що супроводжується зростанням фінансових, ринкових та операційних ризиків. Особливої актуальності ця проблема набуває в Україні в умовах воєнного стану, макроекономічної нестабільності, інфляційних процесів, порушення логістичних ланцюгів і коливань валютних курсів. У таких умовах ефективне управління ризиками є важливим чинником забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та безперервності діяльності підприємств.

Практика свідчить, що значна частина українських компаній не має комплексної системи ризик-менеджменту, що обмежує їх здатність своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та запобігати негативним наслідкам. Це зумовлює необхідність формування сучасних підходів до ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків, інтегрованих у систему стратегічного управління підприємством.

Особливого значення набуває дослідження ризиків у сфері оптової торгівлі, де діяльність пов'язана з високою залежністю від постачальників, коливаннями попиту, валютними ризиками та ризиками дебіторської заборгованості. У зв'язку з цим удосконалення системи управління ризиками на ТОВ «Ревальво» є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його ринкових позицій і забезпечення довгострокового розвитку, що підтверджує актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління ризиками підприємств широко висвітлюється у сучасних наукових дослідженнях вітчизняних учених. Теоретичні засади формування підходів до управління ризиками, їх сутність та етапи функціонування досліджуються у працях В. М. Байдацького та В. М. Бутенка. Питання зниження ризиків господарської діяльності

та формування відповідного методичного інструментарію розглядаються В. М. Балдинюком і В. В. Самойленком. Дослідження взаємозв'язку управління ризиками та економічної безпеки підприємства представлені у роботах О. В. Вараксіної, Р. О. Гребеника та В. Б. Побіденної. Особливості побудови ефективного ризик-менеджменту, інтегрованого у загальну систему управління підприємством, обґрунтовуються Н. В. Кукіною, В. О. Оглобліною та Є. Ю. Ткаченко. Проблеми антикризового управління ризиками в умовах воєнного стану та економічної нестабільності досліджуються Н. В. Насад і С. А. Терещук. Водночас питання адаптації управління ризиками до сучасних викликів цифровізації та глобалізації розкрито у працях І. В. Токмакової, І. В. Чорнобровки та М. В. Зуб.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, потребують подальшого розвитку питання комплексного оцінювання ризиків, визначення їх впливу на результати діяльності підприємств, а також розроблення практично орієнтованих механізмів їх мінімізації на рівні конкретних суб'єктів господарювання, що зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Мета дослідження. Узагальнення та аналіз теоретичних підходів до управління ризиками підприємства, а також обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління ризиками ТОВ «Ревальво» з метою підвищення його фінансової стійкості, ефективності діяльності та конкурентоспроможності.

Об'єкт дослідження. Процес управління ризиками в діяльності на підприємстві.

Предмет дослідження. Сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління ризиками та реалізації процесів їх мінімізації на підприємстві ТОВ «Ревальво».

Завдання дослідження:

- дослідити понятійно-категоріальний апарат управління ризиками підприємства та уточнити економічну сутність і класифікацію ризиків;
- сформувати методичний інструментарій оцінювання ризиків підприємства;

- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Ревальво» та проаналізувати середовище його функціонування;
- здійснити діагностику ризиків діяльності підприємства та оцінити їх вплив на результати господарювання;
- ідентифікувати потенційні резерви зниження ризиків і підвищення стійкості діяльності підприємства;
- обґрунтувати запропоновані заходи щодо вдосконалення управління ризиками підприємства;
- визначити соціально-економічну доцільність впровадження запропонованих заходів;
- розробити передумови та механізми реалізації запропонованих управлінських рішень.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечили досягнення поставленої мети. Методи аналізу та синтезу застосовано для узагальнення теоретичних підходів до управління ризиками та формування понятійного апарату. Системний і структурний аналіз використано для дослідження системи ризик-менеджменту підприємства. Методи економічного та фінансового аналізу дали змогу оцінити вплив ризиків на результати діяльності ТОВ «Ревальво». Методи порівняння, групування та узагальнення використано для класифікації ризиків і визначення їх пріоритетності. Економіко-статистичні методи застосовано для аналізу динаміки фінансових показників, а метод експертних оцінок – для обґрунтування напрямів мінімізації ризиків і розроблення управлінських рішень.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична значущість отриманих результатів полягає в узагальненні та систематизації сучасних наукових підходів до управління ризиками підприємства, уточненні економічної сутності ризиків та їх класифікації в умовах нестабільного зовнішнього середовища. У роботі розвинено наукові положення щодо формування комплексної системи ризик-менеджменту, що враховує сучасні

виклики, пов'язані з цифровізацією, глобалізаційними процесами та економічною нестабільністю. Це сприяє поглибленню теоретико-методичних засад управління ризиками та формуванню сучасного бачення їх ролі у забезпеченні стійкого розвитку підприємства.

Методична значущість дослідження полягає у вдосконаленні підходів до діагностики та оцінювання ризиків підприємства, формуванні алгоритму їх ідентифікації, ранжування та мінімізації. Запропонований методичний інструментарій дозволяє комплексно оцінювати ризики з урахуванням специфіки діяльності підприємства, рівня впливу на фінансові результати та стратегічні цілі. Результати дослідження можуть бути використані при розробленні системи управління ризиками в інших підприємствах аналогічної галузі, а також у навчальному процесі закладів вищої освіти при викладанні дисциплін з менеджменту, фінансів і ризик-менеджменту.

Практична значущість роботи полягає у розробленні конкретних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ризиками на ТОВ «Ревальво». Запропоновані заходи спрямовані на підвищення фінансової стійкості, зниження рівня ризиків господарської діяльності, покращення управлінських рішень та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Їх впровадження сприятиме оптимізації бізнес-процесів, зменшенню можливих фінансових втрат, підвищенню ефективності використання ресурсів та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління ризиками, нормативно-правові акти України, статистичні матеріали офіційних державних органів, аналітичні звіти, матеріали періодичних видань і електронних ресурсів, а також фінансова звітність, внутрішні документи та управлінська інформація ТОВ «Ревальво» за 2023-2025 роки.

РОЗДІЛ 1

ПОНЯТІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Дослідження понятійно-категоріального апарату управління ризиками

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки, глобалізаційних трансформацій, цифровізації бізнес-процесів та посилення зовнішніх і внутрішніх загроз управління ризиками набуває стратегічного значення для забезпечення стійкого функціонування підприємств. Особливої актуальності ця проблематика набуває в Україні, де економічне середовище характеризується високим рівнем невизначеності, нестабільністю макроекономічних показників, впливом воєнного стану, інфляційними процесами та порушенням логістичних і фінансових зв'язків. У таких умовах формування чіткого та системного понятійно-категоріального апарату управління ризиками виступає важливою передумовою розвитку сучасних теоретичних і прикладних підходів до підвищення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та економічної безпеки підприємств.

Наукові дослідження свідчать, що категорія «ризик» має багатовимірний характер і розглядається як економічне, управлінське та соціальне явище. У працях В. М. Бутенка та М. В. Байдацького ризик визначається як імовірність виникнення несприятливих подій, що можуть спричинити втрати або недоотримання очікуваного результату діяльності підприємства [1]. Автори підкреслюють, що ризик є невід'ємною складовою підприємницької діяльності, а його наявність обумовлює необхідність прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах невизначеності. У цьому контексті важливим є не лише мінімізація негативних наслідків, а й використання ризику як джерела нових можливостей для розвитку підприємства. Таким чином, ризик набуває подвійного характеру, поєднуючи

загрози та потенційні вигоди, що відповідає сучасним концепціям стратегічного менеджменту.

Особливу увагу сучасні дослідники приділяють адаптації систем управління ризиками до кризових умов. У дослідженні Н. В. Насад та С. А. Терещук обґрунтовано необхідність антикризового управління ризиками підприємств у період воєнного стану, що передбачає формування гнучких управлінських механізмів, здатних забезпечити швидке реагування на зовнішні загрози [2]. Автори наголошують на зростанні ролі стратегічного планування, диверсифікації ризиків, резервування ресурсів та використання сучасних аналітичних інструментів. Це сприяє розширенню понятійного апарату ризик-менеджменту за рахунок включення таких категорій, як стійкість, адаптивність, антикризова стабільність та управління невизначеністю.

Важливий внесок у розвиток понятійно-категоріального апарату зроблено у роботах Н. В. Кукіної, В. О. Оглобліної та Є. Ю. Ткаченко, де управління ризиками розглядається як інтегрований процес, що охоплює всі рівні управління підприємством [3]. Дослідники підкреслюють, що ефективна система ризик-менеджменту повинна бути складовою корпоративного управління, забезпечувати взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства та оцінкою ризиків. Такий підхід дозволяє підвищити якість управлінських рішень, сприяти оптимізації бізнес-процесів і забезпечити стабільний розвиток підприємства.

У сучасній науковій думці значна увага приділяється взаємозв'язку управління ризиками та економічної безпеки підприємства. Так, О. В. Вараксіна, В. Б. Побіденна та Р. О. Гребеник розглядають систему ризик-менеджменту як ключовий елемент механізму забезпечення економічної безпеки, що дозволяє ідентифікувати загрози, оцінювати їх вплив і формувати превентивні заходи [4]. Такий підхід сприяє підвищенню рівня захищеності підприємства від фінансових, виробничих, інформаційних та ринкових загроз, що є особливо важливим у сучасних умовах нестабільності.

Подальший розвиток понятійно-категоріального апарату управління ризиками пов'язаний із вдосконаленням методичних підходів до їх оцінювання та

мінімізації. У роботах В. М. Балдинюка ризик розглядається як динамічна категорія, що змінюється залежно від умов функціонування підприємства, а тому потребує постійного моніторингу та адаптації управлінських інструментів [5]. Водночас В. В. Самойленко акцентує увагу на необхідності формування комплексної системи управління ризиками, яка включає ідентифікацію, оцінювання, контроль та мінімізацію ризиків, а також інтеграцію цих процесів у загальну систему управління підприємством [6]. Це дозволяє забезпечити баланс між рівнем ризику та очікуваною ефективністю діяльності.

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки значна увага приділяється використанню інформаційних технологій у системі управління ризиками. І. В. Токмакова, І. В. Чорнобровка та М. В. Зуб обґрунтовують необхідність автоматизації процесів аналізу ризиків, використання цифрових платформ, аналітики великих даних та формування ризик-орієнтованої корпоративної культури [7]. Це сприяє підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, забезпечує своєчасне виявлення загроз та підвищує адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, сучасні наукові дослідження свідчать про еволюцію понятійно-категоріального апарату управління ризиками, що пов'язано з ускладненням економічних процесів, зростанням невизначеності та посиленням ролі стратегічного управління. Ризик дедалі більше розглядається не лише як загроза, а і як джерело можливостей розвитку підприємства. Подальші дослідження мають бути спрямовані на інтеграцію ризик-менеджменту у стратегічне управління, удосконалення методичних підходів до оцінювання ризиків, розвиток цифрових інструментів управління та формування адаптивних систем ризик-менеджменту. Це створює підґрунтя для підвищення ефективності діяльності підприємств, їх конкурентоспроможності та стійкості в умовах сучасних викликів.

Для систематизації понятійно-категоріального апарату управління ризиками доцільно узагальнити ключові економічні категорії, що формують основу сучасного ризик-менеджменту. У таблиці 1.1 представлено взаємозв'язок базових

понять, їх сутність, характеристики та роль у забезпеченні ефективного функціонування системи управління ризиками підприємства [8;9;10].

Таблиця 1.1 – Взаємозв'язок базових категорій у системі управління ризиками підприємства

Категорія	Сутність поняття	Основні характеристики	Роль у системі управління
Невизначеність	Стан відсутності повної інформації щодо майбутніх подій	Непередбачуваність, інформаційна асиметрія	Формує передумови виникнення ризиків
Ризик	Ймовірність відхилення фактичних результатів від запланованих	Імовірність, варіативність, можливі втрати або вигоди	Об'єкт управління
Загроза	Потенційна небезпека негативного впливу на діяльність підприємства	Негативний характер, зовнішні та внутрішні чинники	Потребує превентивних заходів
Можливість	Потенційний позитивний результат від ризикових рішень	Інноваційність, стратегічний розвиток	Сприяє підвищенню конкурентоспроможності
Економічна безпека	Стан захищеності підприємства від ризиків і загроз	Стійкість, стабільність, адаптивність	Мета управління ризиками
Стійкість підприємства	Здатність протистояти ризикам і відновлювати діяльність	Гнучкість, адаптивність	Результат ефективного ризик-менеджменту
Ризик-менеджмент	Процес ідентифікації, оцінювання та контролю ризиків	Системність, безперервність, інтегрованість	Інструмент управління

Джерело: складено автором на основі [8;9;10]

Узагальнення змісту таблиці 1.1 дає підстави стверджувати, що понятійно-категоріальний апарат управління ризиками має комплексний і системний характер, оскільки базується на взаємопов'язаності ключових економічних категорій. Встановлено, що вихідною умовою виникнення ризиків є невизначеність, яка відображає обмеженість інформації щодо майбутніх подій, нестабільність зовнішнього середовища та складність прогнозування результатів

господарської діяльності. Саме невизначеність формує підґрунтя для появи ризиків, які проявляються у вигляді можливих відхилень фактичних показників діяльності підприємства від запланованих. При цьому ризик доцільно розглядати як багатогранну економічну категорію, що поєднує як потенційні загрози, так і можливості розвитку, інновацій та стратегічного зростання.

Аналіз взаємозв'язку базових категорій свідчить, що ефективне управління ризиками передбачає не лише ідентифікацію та мінімізацію негативних наслідків, але й активне використання позитивного потенціалу ризикових рішень. У сучасних умовах динамічного ринкового середовища підприємства повинні розглядати ризик як фактор формування конкурентних переваг, що дозволяє адаптуватися до змін, підвищувати ефективність діяльності та забезпечувати інноваційний розвиток. У цьому контексті важливу роль відіграє категорія «можливість», яка відображає стратегічну орієнтацію підприємства на використання ризику для отримання додаткових економічних вигод [8;9].

Водночас значну роль у системі ризик-менеджменту відіграють категорії загроз, економічної безпеки та стійкості підприємства. Загрози характеризують потенційні негативні чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, що можуть впливати на результати діяльності підприємства, тоді як економічна безпека виступає стратегічною метою управління ризиками. Забезпечення економічної безпеки передбачає формування системи превентивних заходів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям, зниження фінансових втрат та підтримання стабільності функціонування підприємства. Стійкість підприємства, у свою чергу, відображає здатність організації ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, швидко відновлювати діяльність і забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Особливе значення має інтеграція ризик-менеджменту у загальну систему стратегічного управління підприємством. Ризик-менеджмент слід розглядати як безперервний процес, що включає ідентифікацію, оцінювання, моніторинг і контроль ризиків, а також розроблення управлінських рішень щодо їх мінімізації або використання. Такий підхід забезпечує підвищення обґрунтованості

управлінських рішень, сприяє оптимізації бізнес-процесів і формує основу для стійкого розвитку підприємства в умовах невизначеності [9;10].

Таким чином, систематизація та узагальнення базових категорій управління ризиками дозволяє сформулювати цілісне наукове уявлення про їх економічну сутність, взаємозв'язок та роль у діяльності підприємства. Це створює теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження методичного інструментарію оцінювання ризиків, що є логічним етапом розвитку дослідження у наступному підпункті. У результаті формування комплексного понятійно-категоріального апарату ризик-менеджменту забезпечується підвищення ефективності управління, фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах економічної нестабільності.

1.2 Формування методичного інструментарію оцінювання та управління ризиками підприємства

Формування методичного інструментарію оцінювання та управління ризиками підприємства є важливим етапом побудови ефективної системи ризик-менеджменту, що забезпечує своєчасне виявлення, аналіз і мінімізацію негативного впливу внутрішніх та зовнішніх чинників. У сучасних умовах зростання невизначеності, нестабільності ринкового середовища та посилення конкуренції підприємства потребують використання комплексного підходу до оцінювання ризиків, який поєднує якісні та кількісні методи, сучасні аналітичні інструменти та інформаційні технології. Це дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, забезпечити ефективний розподіл ресурсів, зміцнити фінансову стійкість та сприяти довгостроковому розвитку підприємства.

Для забезпечення ефективного управління ризиками підприємства важливим є застосування сучасних методів їх оцінювання, що дозволяють своєчасно визначати рівень загроз і обґрунтовувати управлінські рішення. У

таблиці 1.2 систематизовано основні групи методів оцінювання ризиків, їх сутність, інструментарій, переваги, недоліки та сфери практичного застосування [11;12;13].

Таблиця 1.2 – Методи оцінювання ризиків підприємства та їх характеристика

Група методів	Сутність методу	Основні інструменти	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
Експертні	Оцінювання ризиків на основі професійних знань і досвіду фахівців	Метод Делфі, анкетування, мозковий штурм, експертні шкали	Дозволяють оцінити нові та складні ризики, враховують специфіку підприємства	Суб'єктивність, залежність від кваліфікації експертів	Інноваційні, стратегічні, репутаційні ризики
Якісні	Визначення та опис ризиків без числової оцінки	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз бізнес-процесів	Швидкість проведення, систематизація ризиків	Низька точність, складність порівняння	Початковий етап управління ризиками
Напівкількісні	Поєднання якісної і кількісної оцінки ризиків	Матриця ризиків, ранжування, шкалювання	Комплексність, можливість пріоритизації ризиків	Умовність оцінок, потреба у стандартизації	Операційні, фінансові та ринкові ризики
Статистичні	Використання історичних даних для оцінювання ризиків	Дисперсія, стандартне відхилення, коефіцієнт варіації	Об'єктивність, точність результатів	Потреба у великих масивах даних	Фінансові, виробничі ризики
Економіко-математичні	Моделювання ризиків і прогнозування результатів	Регресійний аналіз, імітаційне моделювання, сценарний аналіз	Можливість прогнозування, глибина аналізу	Складність застосування, потреба у програмному забезпеченні	Інвестиційні, стратегічні рішення
Фінансово-аналітичні	Оцінка ризиків через фінансові показники	Аналіз ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості	Доступність, наочність	Не охоплюють нефінансові ризики	Фінансовий менеджмент
Комбіновані	Поєднання кількох методів оцінювання	Інтегральні показники, рейтингові системи	Висока достовірність, комплексність	Значні витрати ресурсів	Комплексна оцінка ризиків підприємства

Джерело: складено автором на основі [11;12;13]

Узагальнення результатів, представлених у таблиці 1.2, свідчить про те, що сучасна система оцінювання ризиків підприємства повинна базуватися на комплексному використанні різних методів, які відрізняються за змістом, глибиною аналізу та сферою застосування. Кожна група методів має власні переваги та обмеження, що обумовлює необхідність їх поєднання з урахуванням специфіки діяльності підприємства, рівня доступності інформації та стратегічних цілей розвитку. Застосування лише одного підходу не забезпечує повноти оцінювання, оскільки ризики мають багатофакторний характер і можуть проявлятися в різних аспектах господарської діяльності.

Встановлено, що на початковому етапі формування системи управління ризиками доцільно використовувати якісні та експертні методи, які дозволяють швидко ідентифікувати потенційні загрози та визначити їх основні характеристики. Такі підходи є особливо ефективними в умовах нестабільного середовища, коли відсутня достатня статистична база або існує необхідність оцінки нових, інноваційних або стратегічних ризиків. Водночас вони мають суб'єктивний характер, що потребує доповнення їх кількісними інструментами для підвищення обґрунтованості управлінських рішень [11;12].

Напівкількісні, статистичні та економіко-математичні методи забезпечують більш глибокий рівень аналізу, дозволяють оцінити ймовірність і масштаб впливу ризиків, прогнозувати можливі наслідки та формувати альтернативні сценарії розвитку подій. Їх використання сприяє підвищенню точності оцінювання, оптимізації управлінських рішень і забезпеченню стратегічної адаптивності підприємства. Однак застосування таких методів пов'язане з необхідністю наявності достовірних даних, високого рівня кваліфікації персоналу та використання сучасних інформаційних технологій.

Фінансово-аналітичні методи відіграють важливу роль у практичній діяльності підприємств, оскільки дозволяють оцінювати ризики через систему фінансових показників і визначати їх вплив на ліквідність, рентабельність і фінансову стійкість. Водночас вони не охоплюють нефінансові аспекти ризику, що обумовлює потребу у використанні комбінованих підходів. Саме комбіновані

методи забезпечують комплексну оцінку ризиків, інтегруючи якісні та кількісні підходи, що дозволяє підвищити достовірність результатів і ефективність управління [11;13].

Таким чином, формування методичного інструментарію оцінювання ризиків підприємства має ґрунтуватися на принципах системності, комплексності та адаптивності. Інтеграція різних методів оцінювання у єдину систему ризик-менеджменту забезпечує своєчасне виявлення загроз, підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє зміцненню фінансової стійкості підприємства. У сучасних умовах динамічного та невизначеного середовища це створює передумови для підвищення конкурентоспроможності, ефективності діяльності та довгострокового розвитку підприємства.

Ефективне управління ризиками підприємства передбачає послідовне застосування відповідних інструментів на всіх етапах ризик-менеджменту, що забезпечує своєчасне виявлення, оцінювання та мінімізацію можливих загроз. У таблиці 1.3 систематизовано основні інструменти управління ризиками, їх характеристику, очікувані результати та управлінський ефект від впровадження в діяльність підприємства [14;15;16].

Таблиця 1.3 – Основні інструменти управління ризиками підприємства

Етап управління ризиками	Інструменти	Характеристика застосування	Очікуваний результат	Управлінський ефект
1	2	3	4	5
Ідентифікація ризиків	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз середовища, аудит процесів	Виявлення внутрішніх і зовнішніх загроз та можливостей	Формування реєстру ризиків	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Оцінювання ризиків	Матриця ризиків, ранжування, експертні оцінки	Визначення рівня та пріоритетності ризиків	Виділення критичних ризиків	Оптимізація ресурсів
Прогнозування	Сценарний аналіз, економіко-математичні моделі	Оцінка можливих наслідків реалізації ризиків	Зниження невизначеності	Підвищення стратегічної адаптивності

Закінчення табл. 1.3

1	2	3	4	5
Мінімізація	Диверсифікація, страхування, резервування, внутрішній контроль	Зменшення ймовірності або наслідків ризиків	Зниження втрат	Підвищення фінансової стійкості
Моніторинг	Контроль, аудит, управлінська звітність	Постійне відстеження змін середовища	Своєчасне реагування	Забезпечення стабільності діяльності
Реагування	Антикризові заходи, управлінські рішення, адаптація	Усунення наслідків ризиків	Відновлення функціонування	Підвищення конкурентоспроможності
Інтеграція	Впровадження ризик-менеджменту у систему стратегічного управління	Формування корпоративної культури управління ризиками	Підвищення ефективності управління	Довгостроковий розвиток підприємства

Джерело: складено автором на основі [14;15;16]

Узагальнення інструментів управління ризиками, представлених у таблиці 1.3, свідчить про необхідність формування комплексного, поетапного та системного підходу до ризик-менеджменту на підприємстві. Ефективність управління ризиками визначається не лише наявністю окремих методів або процедур, а й їх узгодженістю, послідовністю та інтеграцією у загальну систему управління. Встановлено, що процес управління ризиками охоплює взаємопов'язані етапи, починаючи з ідентифікації загроз і завершуючи їх інтеграцією у стратегічне управління, що дозволяє сформувати цілісну модель забезпечення стабільності та розвитку підприємства.

На початковому етапі важливу роль відіграє ідентифікація ризиків, яка забезпечує формування інформаційної бази для подальшого аналізу та прийняття управлінських рішень. Використання таких інструментів, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аудит бізнес-процесів та аналіз зовнішнього середовища, дозволяє визначити як внутрішні, так і зовнішні фактори ризику. Це створює передумови для формування реєстру ризиків і підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Водночас важливим є забезпечення системності та регулярності проведення цього етапу, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни середовища.

Подальшим етапом є оцінювання та прогнозування ризиків, які спрямовані на визначення рівня їх значущості, можливих наслідків і пріоритетності управлінських заходів. Використання матриці ризиків, експертних оцінок, економіко-математичних моделей та сценарного аналізу дозволяє знизити рівень невизначеності, сформувати альтернативні варіанти розвитку подій і забезпечити стратегічну адаптивність підприємства. Це сприяє ефективному розподілу ресурсів та підвищенню результативності управління [14;15].

Особливого значення набуває етап мінімізації ризиків, що включає застосування диверсифікації, страхування, резервування, внутрішнього контролю та інших механізмів зниження негативного впливу ризиків. Реалізація цих заходів сприяє підвищенню фінансової стійкості, зменшенню втрат і забезпеченню безперервності діяльності підприємства. Водночас ефективність цього етапу значною мірою залежить від якості попереднього аналізу, своєчасності прийняття рішень і наявності ресурсного забезпечення.

Моніторинг і реагування на ризики є безперервними процесами, що забезпечують оперативне виявлення змін, контроль реалізації управлінських заходів і своєчасне усунення негативних наслідків. Використання систем внутрішнього контролю, аудиту, управлінської звітності та антикризових механізмів дозволяє підвищити гнучкість управління, зменшити тривалість кризових ситуацій і відновити функціонування підприємства. Це особливо важливо в умовах нестабільності економічного середовища, коли швидкість реагування визначає рівень конкурентоспроможності.

Завершальним етапом є інтеграція ризик-менеджменту у систему стратегічного управління підприємством, що передбачає формування корпоративної культури управління ризиками, розвиток компетенцій персоналу, впровадження сучасних інформаційних технологій та забезпечення відповідності стратегічним цілям. Такий підхід дозволяє перейти від реактивного до

проактивного управління ризиками, орієнтованого на попередження загроз і використання можливостей [15;16].

Таким чином, застосування системи інструментів управління ризиками на всіх етапах їх формування та реалізації забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень, фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Комплексний і адаптивний характер ризик-менеджменту створює передумови для довгострокового розвитку підприємств, що є особливо актуальним у сучасних умовах економічної нестабільності, цифрової трансформації та глобальних викликів.

Узагальнюючи, формування методичного інструментарію оцінювання та управління ризиками підприємства є ключовою передумовою забезпечення ефективності функціонування системи ризик-менеджменту, оскільки дозволяє комплексно ідентифікувати, оцінювати, прогнозувати та мінімізувати негативний вплив внутрішніх і зовнішніх загроз. Використання сукупності якісних, кількісних і комбінованих методів, а також впровадження сучасних управлінських інструментів на всіх етапах процесу управління ризиками сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, оптимізації використання ресурсів, зміцненню фінансової стійкості та адаптивності підприємства до змін середовища. У сучасних умовах економічної нестабільності та високого рівня невизначеності це забезпечує формування проактивної системи управління, орієнтованої не лише на мінімізацію загроз, а й на використання можливостей, що створює передумови для підвищення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОВ «РЕВАЛЬВО»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Ревальво» та середовища його функціонування

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ревальво» належить до юридичних осіб приватної форми власності та функціонує відповідно до чинного законодавства України. Засновником і власником 100 % статутного капіталу виступає Приладишева Лариса Миколаївна, яка також обіймає посаду директора, здійснює оперативне управління підприємством, приймає ключові управлінські рішення та представляє інтереси товариства у взаємовідносинах із контрагентами і державними органами. Підприємство має чинний правовий статус, не перебуває у процесі ліквідації або реорганізації, що підтверджує можливість стабільного здійснення господарської діяльності. Розмір статутного капіталу становить 10 000 грн та визначає межі відповідальності власника за зобов'язаннями товариства.

Основним видом діяльності ТОВ «Ревальво» визначено неспеціалізовану оптову торгівлю (КВЕД 46.90). Додаткові напрями діяльності охоплюють консалтингові, інжинірингові, рекламні, будівельні та професійні послуги, що характеризує диверсифікований характер функціонування підприємства та створює передумови для розширення бізнесу. Юридична адреса товариства: м. Київ, проспект Відрадний, 95е. Підприємство засновано у 2018 році, у процесі діяльності відбувалося поступове розширення напрямів роботи, адаптація до змін ринкового середовища та формування умов для підвищення конкурентоспроможності й довгострокового розвитку.

Організаційна структура підприємства визначає розподіл управлінських повноважень, функцій і відповідальності між структурними елементами та

забезпечує ефективну координацію господарської діяльності. На рисунку 2.1 представлено організаційну структуру управління ТОВ «Ревальво», яка відображає розподіл управлінських функцій між основними структурними підрозділами підприємства [17-20].

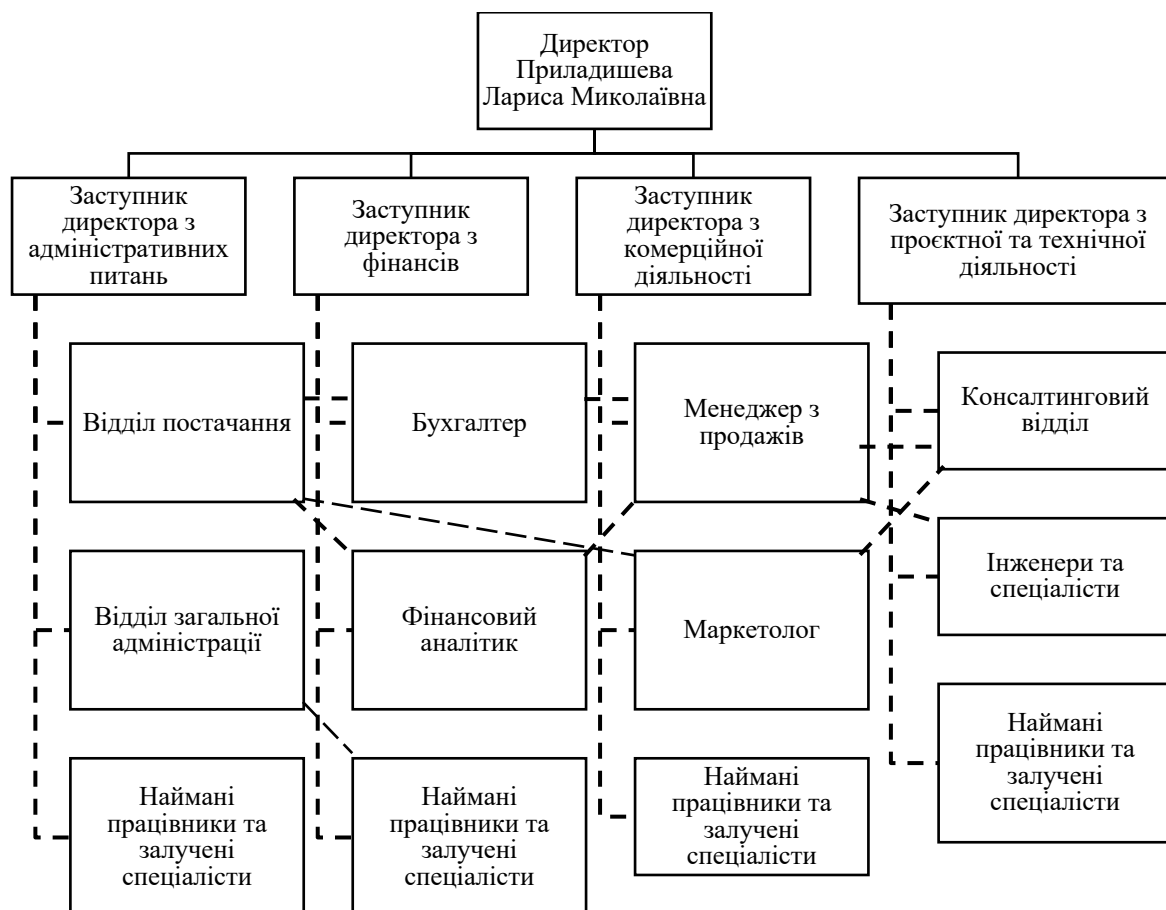


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Ревальво»

Джерело: складено автором на основі [17-20]

Сформована організаційна структура ТОВ «Ревальво» відповідає лінійно-функціональному типу управління, оскільки поєднує чітку вертикаль підпорядкування з розподілом управлінських повноважень за функціональними напрямками діяльності. Директор підприємства здійснює загальне керівництво через заступників, відповідальних за адміністративний, фінансовий, комерційний та проєктно-технічний напрями, що забезпечує спеціалізацію управління та підвищує якість прийняття рішень у межах кожної функції. Така побудова дозволяє уникнути перевантаження керівника оперативними питаннями та створює чітку систему відповідальності між структурними ланками.

Розподіл відділів і працівників за функціональними напрямками сприяє

раціональній координації робіт відповідно до видів діяльності підприємства, зокрема у сфері постачання, фінансів, продажів, маркетингу, консалтингу та технічних робіт. Наявність можливості залучення найманих працівників і спеціалістів у межах кожного напрямку підвищує гнучкість структури та дозволяє підприємству адаптуватися до змін обсягів і характеру робіт. У сукупності така організаційна побудова створює передумови для ефективного управління ресурсами, узгодженості дій підрозділів та забезпечення стабільного функціонування ТОВ «Ревальво» [17-20].

Для комплексної оцінки внутрішнього потенціалу підприємства та впливу зовнішнього середовища доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати ключові сильні та слабкі сторони діяльності, а також визначити можливості й загрози розвитку. Результати проведеного аналізу ТОВ «Ревальво» наведено у таблиці 2.1 [17-20].

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз ТОВ «Ревальво»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Зростання чистого доходу (на 37,8% за 2023-2025 рр.)	Низький рівень ліквідності (коефіцієнт <1)
Позитивна динаміка чистого прибутку (у 5,8 разів)	Висока залежність від позикового капіталу
Зростання рентабельності продажу (з 1,0% до 4,1%)	Критично низький коефіцієнт автономії
Розширення активів підприємства	Висока частка короткострокових зобов'язань
Зростання власного капіталу	Низька фінансова стійкість
Гнучкість управління (мале підприємство)	Концентрація діяльності в одному напрямі
Можливості (O)	Загрози (T)
Розширення клієнтської бази	Інфляційні процеси (зростання витрат)
Диверсифікація видів діяльності	Зниження платоспроможності клієнтів
Розвиток консультаційних і сервісних послуг	Посилення конкуренції на ринку
Оптимізація витрат і підвищення ефективності	Валютні коливання
Залучення інвестицій	Високе кредитне навантаження
Впровадження цифрових каналів продажу	Ризик ліквідності та неплатоспроможності

Джерело: складено автором на основі [17-20]

Проведений SWOT-аналіз ТОВ «Ревальво» свідчить про наявність позитивних тенденцій у розвитку підприємства, зокрема зростання обсягів доходу, прибутковості та активів, що формує основу для подальшого зміцнення його

ринкових позицій. Підприємство характеризується певною гнучкістю управління та потенціалом до розширення діяльності, що відкриває можливості для диверсифікації бізнесу, розвитку додаткових послуг і підвищення ефективності використання ресурсів. Водночас значна частка позикового капіталу, низький рівень ліквідності та фінансової стійкості обмежують фінансову незалежність підприємства та підвищують його вразливість до змін зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище функціонування ТОВ «Ревальво» характеризується як наявністю перспектив розвитку, так і значним рівнем загроз, серед яких ключовими виступають інфляційні процеси, зниження платоспроможності клієнтів і посилення конкуренції. Сукупний вплив ідентифікованих факторів обумовлює необхідність реалізації комплексу управлінських заходів, спрямованих на зміцнення фінансової стійкості, зниження кредитного навантаження, підвищення ліквідності та диверсифікацію джерел доходів. Це дозволить підприємству ефективніше використовувати наявні можливості, мінімізувати вплив загроз і забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі [17-20].

PEST-аналіз є інструментом стратегічного аналізу, що дає змогу системно оцінити вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства за політичними, економічними, соціальними та технологічними чинниками. Аналіз проведено автором звіту з використанням експертного методу, до якого були залучені директор ТОВ «Ревальво», фахівець з бухгалтерського обліку та менеджер з продажів. Результати PEST-аналізу діяльності ТОВ «Ревальво», наведені в таблиці 2.2, враховують оцінку сили впливу факторів, їх вагу та зведений інтегральний показник, що дозволяє визначити ключові зовнішні загрози та можливості розвитку підприємства [17-20].

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз діяльності ТОВ «Ревальво»

Р (політичні фактори)	Оцінка (1-5)	Вага	Зважена оцінка	Е (економічні фактори)	Оцінка (1-5)	Вага	Зважена оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
Воєнний стан та політична нестабільність	5	0,30	1,50	Інфляційні процеси та зростання цін	5	0,30	1,50

Закінчення табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Податкове регулювання та фіскальна політика	4	0,25	1,00	Коливання валютного курсу	4	0,25	1,00
Державне регулювання підприємницької діяльності	3	0,20	0,60	Зниження платоспроможного попиту	4	0,20	0,80
Адміністративні процедури та контроль	3	0,15	0,45	Обмежений доступ до кредитних ресурсів	3	0,15	0,45
Політика підтримки малого бізнесу	2	0,10	0,20	Зростання логістичних витрат	4	0,10	0,40
Разом		1,00	3,75	Разом		1,00	4,15
S (соціальні фактори)	Оцінка (1-5)	Вага	Зважена оцінка	T (технологічні фактори)	Оцінка (1-5)	Вага	Зважена оцінка
Зміна споживчих пріоритетів і поведінки клієнтів	4	0,25	1,00	Розвиток цифрових каналів продажу	4	0,30	1,20
Міграційні процеси та скорочення робочої сили	3	0,20	0,60	Електронний документообіг	3	0,20	0,60
Зростання вимог до якості обслуговування	4	0,20	0,80	Автоматизація обліку і звітності	3	0,20	0,60
Підвищена чутливість клієнтів до цін	4	0,20	0,80	Онлайн-комунікації з клієнтами	4	0,20	0,80
Соціальна напруга та невизначеність	3	0,15	0,45	Обмежені фінансові можливості для інновацій	2	0,10	0,20
Разом		1,00	3,65	Разом		1,00	3,40

Джерело: складено автором на основі [17-20]

Результати PEST-аналізу діяльності ТОВ «Ревальво» свідчать, що зовнішнє середовище підприємства формується під впливом комплексу політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників, серед яких домінуючу роль відіграють політичні й економічні фактори. Найбільший інтегральний вплив мають економічні чинники, зокрема інфляційні процеси, коливання валютного курсу та зниження платоспроможного попиту, що безпосередньо впливають на фінансові результати та стабільність господарської діяльності підприємства.

Політичні фактори, пов'язані з умовами воєнного стану, податковим регулюванням і державним втручанням у підприємницьку діяльність, створюють

додаткові ризики для функціонування ТОВ «Ревальво» та зумовлюють необхідність постійного моніторингу нормативно-правового середовища. Водночас соціальні чинники, такі як зміна споживчих пріоритетів, підвищена цінова чутливість клієнтів і соціальна напруга, впливають на поведінку споживачів та вимагають адаптації маркетингової політики підприємства.

Технологічні фактори, попри дещо менший рівень інтегрального впливу, формують важливі можливості для розвитку підприємства за рахунок цифровізації бізнес-процесів, автоматизації обліку та розширення онлайн-комунікацій із клієнтами. Узагальнення результатів PEST-аналізу дає змогу зробити висновок, що ефективна стратегія розвитку ТОВ «Ревальво» має поєднувати заходи з мінімізації зовнішніх загроз та використання технологічних і соціальних можливостей з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства [17-20].

Аналіз за п'ятьма силами Портера дозволяє оцінити рівень конкурентного тиску в галузі та визначити ключові чинники, що впливають на позиції підприємства на ринку. Дослідження проведено автором звіту із застосуванням експертно-аналітичного підходу на основі аналізу внутрішньої інформації підприємства та відкритих галузевих джерел. У процесі аналізу використано консультації з керівником і відповідальними працівниками ТОВ «Ревальво», що дало змогу узагальнити оцінку сили впливу кожного конкурентного чинника. Результати аналізу подано в таблиці 2.3 [17-20].

Таблиця 2.3 – Аналіз за п'ятьма силами Портера для ТОВ «Ревальво»

Сила конкуренції	Характеристика впливу на діяльність підприємства (з кількісними оцінками)	Рівень впливу	Оцінка, балів (1-5)
1	2	3	4
Загроза появи продуктів-замінників	Можливість заміщення товарів альтернативними пропозиціями оцінюється як помірна, оскільки торговельний напрям формує понад 90 % доходів підприємства. Поєднання торговельної та консультаційної діяльності дозволяє зменшити ризик втрати клієнтів на 20-25 %.	Середній	3
Загроза появи нових гравців	Бар'єри входу на ринок оптової торгівлі відносно низькі, однак наявність сформованої клієнтської бази забезпечує частку повторних угод на рівні 50-60 %, що ускладнює швидке входження нових конкурентів.	Середній	3

Закінчення табл. 2.3

1	2	3	4
Ринкова влада постачальників	Собівартість реалізованої продукції у 2024 році становила близько 86 % загальних витрат, що посилює вплив постачальників. Диверсифікація каналів закупівель дозволяє знизити ціновий тиск орієнтовно на 15-20 %.	Середній	3
Ринкова влада споживачів	Клієнти характеризуються високою ціновою чутливістю; зміна цін або умов співпраці може спричинити коливання обсягів реалізації в межах 10-15 % у короткостроковому періоді, що посилює їх переговорну позицію.	Високий	4
Рівень конкурентної боротьби	Ринок оптової торгівлі характеризується значною кількістю учасників і домінуванням цінової конкуренції. Чиста рентабельність діяльності у 2024 році становила близько 2-3 %, що свідчить про високий рівень конкурентного тиску.	Високий	5

Джерело: складено автором на основі [17-20]

Результати аналізу за п'ятьма силами Портера свідчать про функціонування ТОВ «Ревальво» в умовах підвищеного конкурентного тиску, характерного для ринку оптової торгівлі. Найвагоміший вплив на діяльність підприємства справляють ринкова влада споживачів та рівень конкурентної боротьби, що підтверджується високими бальними оцінками та низьким рівнем чистої рентабельності, сформованої в умовах цінової конкуренції.

Оцінка загрози появи нових гравців і продуктів-замінників перебуває на середньому рівні, що зумовлено поєднанням відносно низьких бар'єрів входу на ринок із наявністю стабільної клієнтської бази та комплексної ціннісної пропозиції підприємства. Аналогічний рівень впливу демонструє ринкова влада постачальників, що пов'язано з високою часткою собівартості у структурі витрат, але водночас частково нівелюється можливістю диверсифікації каналів закупівель [17-20].

Таким чином, доцільно зазначити, що сумарна оцінка інтенсивності конкурентного середовища потребує від ТОВ «Ревальво» реалізації адаптивної конкурентної стратегії, орієнтованої на оптимізацію витрат, зміцнення відносин із клієнтами та посилення сервісної складової діяльності. Такий підхід сприятиме підвищенню стійкості підприємства та збереженню його позицій на ринку в середньостроковій перспективі.

Узагальнюючи, проведене дослідження загальної характеристики та середовища функціонування ТОВ «Ревальво» засвідчило, що підприємство перебуває на етапі активного розвитку, характеризується диверсифікованими напрямками діяльності та сформованою організаційною структурою, що забезпечує ефективне управління ресурсами і адаптацію до змін ринкового середовища. Результати SWOT-аналізу дозволили визначити поєднання сильних сторін, зокрема зростання доходів і прибутковості, та слабких сторін, пов'язаних із низькою ліквідністю і високою залежністю від позикового капіталу, що обмежує фінансову стійкість підприємства. Водночас результати PEST-аналізу та аналізу за моделлю п'яти сил Портера підтвердили високий вплив економічних і конкурентних чинників, що формує потребу в удосконаленні системи управління ризиками, оптимізації витрат, цифровізації бізнес-процесів та зміцненні взаємовідносин із клієнтами.

2.2 Діагностика ризиків діяльності підприємства та оцінка їх впливу на результати господарювання

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, посилення конкурентного тиску та високої динамічності ринкових процесів особливого значення набуває своєчасна діагностика ризиків діяльності підприємства. Для ТОВ «Ревальво», яке функціонує у сфері оптової торгівлі та супутніх послуг, ідентифікація, систематизація та оцінювання ризиків виступають необхідною передумовою забезпечення фінансової стійкості, платоспроможності та стабільності господарювання.

Оцінювання динаміки доходів і витрат підприємства дозволяє визначити ефективність його господарської діяльності та виявити основні тенденції формування фінансових результатів. У таблиці 2.4 наведено аналіз зміни ключових показників доходів, витрат і прибутковості ТОВ «Ревальво» за 2023-2025 рр. [17-

21].

Таблиця 2.4 – Динаміка доходів та витрат ТОВ «Ревальво» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абс. відхилення 2025/2023	Відносне відхилення 2025/2023, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	910,0	1 120,0	1 254,0	+344,0	137,8
Загальна сума доходів, тис. грн	921,0	1 145,0	1 282,0	+361,0	139,2
Собівартість реалізації, тис. грн	830,0	955,0	1 050,0	+220,0	126,5
Загальна сума витрат, тис. грн	909,0	1 112,0	1 219,0	+310,0	134,1
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	12,0	33,0	63,0	+51,0	525,0
Чистий прибуток, тис. грн	9,0	27,0	52,0	+43,0	577,8

Джерело: складено автором на основі [17-21]

Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить про позитивну динаміку доходів ТОВ «Ревальво» протягом 2023-2025 рр. Зокрема, чистий дохід від реалізації зріс на 344,0 тис. грн, або на 37,8 %, а загальна сума доходів – на 361,0 тис. грн, або на 39,2 %. Це вказує на розширення обсягів діяльності підприємства, зростання попиту на його продукцію та підвищення ефективності збутової політики.

Водночас спостерігається зростання витратної частини, зокрема собівартість реалізації збільшилась на 220,0 тис. грн (на 26,5 %), а загальні витрати – на 310,0 тис. грн (на 34,1 %). Проте темпи зростання доходів перевищують темпи зростання витрат, що є позитивною тенденцією та свідчить про покращення управління витратами і підвищення операційної ефективності підприємства.

Позитивні зміни у співвідношенні доходів і витрат зумовили суттєве зростання фінансових результатів: прибуток до оподаткування збільшився на 51,0 тис. грн (у 5,25 рази), а чистий прибуток – на 43,0 тис. грн (у 5,78 рази). Така динаміка свідчить про підвищення прибутковості діяльності підприємства, зміцнення його фінансового стану та формування передумов для подальшого розвитку і нарощування економічного потенціалу [17-21].

Для наочного відображення змін основних фінансових результатів діяльності підприємства доцільно використати графічний метод аналізу. Динаміку доходів, витрат і прибутковості ТОВ «Ревальво» за 2023-2025 рр. представлено на рисунку 2.2 [17-21].

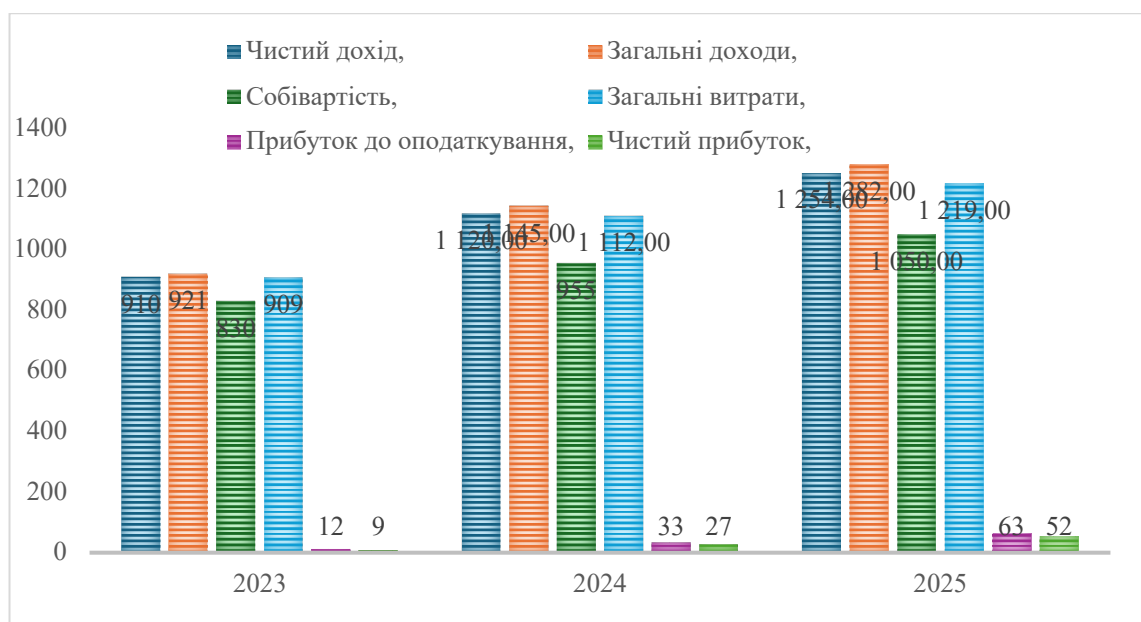


Рисунок 2.2 – Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Ревальво» за 2023-2025 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі [17-21]

Аналіз динаміки фінансових результатів ТОВ «Ревальво» за 2023–2025 рр. свідчить про поступове зростання масштабів діяльності підприємства, що проявляється у збільшенні чистого доходу та загальної суми доходів. Позитивною тенденцією є також зростання прибутку до оподаткування та чистого прибутку, що вказує на підвищення ефективності господарювання. Разом із тим, зростання витрат, зокрема собівартості та загальних витрат, відбувається значними темпами, що зумовлює необхідність посилення контролю за витратами та оптимізації їх структури.

Водночас співвідношення між доходами та витратами свідчить про збереження відносно низького рівня прибутковості підприємства, попри позитивну динаміку фінансових результатів. Це обумовлено впливом інфляційних процесів, підвищенням вартості ресурсів та конкурентним тиском на ринку. Таким чином, для забезпечення стійкого розвитку ТОВ «Ревальво» доцільним є впровадження заходів, спрямованих на підвищення рентабельності, оптимізацію витрат та вдосконалення фінансового планування, що дозволить зміцнити фінансовий стан підприємства у довгостроковій перспективі.

Аналіз структури та динаміки активів і капіталу підприємства дозволяє

оцінити рівень його фінансової стійкості та забезпеченості ресурсами для здійснення господарської діяльності. У таблиці 2.5 наведено зміну основних показників активів, власного капіталу та зобов'язань ТОВ «Ревальво» за 2023-2025 рр. [17-21].

Таблиця 2.5 – Динаміка активів та капіталу ТОВ «Ревальво» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абс. відхилення 2025/2023	Відносне відхилення 2025/2023, %
Активи, тис. грн	185,0	1 543,2	1 871,0	+1 686,0	1 011,4
Оборотні активи, тис. грн	95,0	363,2	451,0	+356,0	374,7
Власний капітал, тис. грн	23,0	37,0	89,0	+66,0	387,0
Поточні зобов'язання, тис. грн	162,0	1 533,2	1 782,0	+1 620,0	1 100,0
Грошові кошти, тис. грн	20,0	344,8	310,0	+290,0	1 550,0

Джерело: складено автором на основі [17-21]

Аналіз даних таблиці 2.5 свідчить про суттєве зростання загального обсягу активів ТОВ «Ревальво» протягом 2023–2025 рр. Так, їх вартість збільшилась на 1 686,0 тис. грн, або більш ніж у 10 разів, що вказує на активне розширення масштабів діяльності підприємства та нарощування ресурсного потенціалу. Позитивною тенденцією також є зростання оборотних активів на 356,0 тис. грн (на 374,7 %), що сприяє підвищенню гнучкості та забезпеченню поточної господарської діяльності.

Водночас аналіз джерел формування активів показує, що зростання власного капіталу, який збільшився на 66,0 тис. грн (на 387,0 %), відбувається значно повільніше порівняно зі зростанням активів і зобов'язань. Основним джерелом фінансування залишаються поточні зобов'язання, які зросли на 1 620,0 тис. грн (у 11 разів), що свідчить про високу залежність підприємства від позикових коштів і підвищення фінансових ризиків.

Зростання грошових коштів на 290,0 тис. грн (у 15,5 разів) свідчить про покращення платоспроможності підприємства у короткостроковому періоді, однак їх певне зменшення у 2025 році порівняно з 2024 роком може вказувати на

активізацію використання ресурсів у господарській діяльності. У цілому, сформована структура активів і капіталу характеризується динамічним розвитком підприємства, але водночас потребує оптимізації співвідношення власних і позикових джерел фінансування з метою підвищення фінансової стійкості [17-21]..

Для оцінки змін у структурі майна та джерел його формування доцільно використати графічне представлення основних показників активів і зобов'язань підприємства. Динаміку активів, оборотних ресурсів, власного капіталу та поточних зобов'язань ТОВ «Ревальво» за 2023-2025 рр. наведено на рисунку 2.3 [17-21].



Рисунок 2.3 – Динаміка структури активів і зобов'язань ТОВ «Ревальво» за 2023-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [17-21]

Аналіз динаміки структури активів і зобов'язань ТОВ «Ревальво» свідчить про суттєве зростання обсягів активів підприємства у 2024-2025 рр., що зумовлено розширенням масштабів господарської діяльності та залученням додаткових фінансових ресурсів. Водночас спостерігається значне збільшення поточних зобов'язань, які формують переважну частку у структурі джерел фінансування. Це свідчить про високу залежність підприємства від позикового капіталу та використання короткострокових джерел фінансування для забезпечення операційної діяльності.

Разом з тим, частка оборотних активів у загальній структурі активів знижується, що негативно впливає на рівень ліквідності та фінансової гнучкості підприємства. Незважаючи на зростання власного капіталу у 2025 році, його частка залишається недостатньою для забезпечення належного рівня фінансової стійкості. Таким чином, сформована структура активів і зобов'язань характеризується підвищеним рівнем фінансових ризиків, що обґрунтовує необхідність оптимізації структури капіталу, зниження кредитного навантаження та підвищення ефективності управління оборотними активами.

Оцінювання показників ліквідності та рентабельності дозволяє визначити рівень платоспроможності підприємства та ефективність використання його ресурсів. У таблиці 2.6 наведено динаміку основних коефіцієнтів ліквідності та прибутковості ТОВ «Ревальво» за 2023-2025 рр. [17-21].

Розрахунок показників ліквідності та рентабельності ТОВ «Ревальво»

1. Поточна ліквідність

Формула: $K_{пл} = \text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання}$

$$2023: 95 / 162 = 0,59$$

$$2024: 363,2 / 1533,2 = 0,24$$

$$2025: 451 / 1782 = 0,25$$

2. Швидка ліквідність

Формула: $K_{шл} = (\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}) / \text{Поточні зобов'язання}$

$$2023: (95 - 50) / 162 = 45 / 162 = 0,28$$

$$2024: (363,2 - 60) / 1533,2 = 303,2 / 1533,2 = 0,20$$

$$2025: (451 - 72) / 1782 = 379 / 1782 = 0,21$$

3. Абсолютна ліквідність

Формула: $K_{ал} = \text{Грошові кошти} / \text{Поточні зобов'язання}$

$$2023: 20 / 162 = 0,12$$

$$2024: 344,8 / 1533,2 = 0,22$$

$$2025: 310 / 1782 = 0,17$$

4. Рентабельність продажу

Формула: $R_{прод} = \text{Чистий прибуток} / \text{Чистий дохід} * 100\%$

$$2023: 9 / 910 * 100 = 1\%$$

$$2024: 27 / 1120 * 100 = 2,4\%$$

$$2025: 52 / 1254 * 100 = 4,1\%$$

5. Рентабельність активів (ROA)

Формула: $ROA = \text{Чистий прибуток} / \text{Активи} * 100\%$

$$2023: 9 / 185 * 100 = 4,9\%$$

$$2024: 27 / 1543,2 * 100 = 1,7\%$$

$$2025: 52 / 1871 * 100 = 2,8\%$$

6. Рентабельність власного капіталу (ROE)

Формула: $ROE = \text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал} * 100\%$

$$2023: 9 / 23 * 100 = 39,1\%$$

$$2024: 27 / 37 * 100 = 73,0\%$$

$$2025: 52 / 89 * 100 = 58,4\%$$

Таблиця 2.6 – Показники ліквідності та рентабельності ТОВ «Ревальво» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абс. відхилення 2025/2023	Відносне відхилення 2025/2023, %
Показники ліквідності					
Поточна ліквідність	0,59	0,24	0,25	-0,34	42,4
Швидка ліквідність	0,28	0,20	0,21	-0,07	75,0
Абсолютна ліквідність	0,12	0,22	0,17	+0,05	141,7
Показники рентабельності					
Рентабельність продажу, %	1,0	2,4	4,1	+3,1	410,0
Рентабельність активів (ROA), %	4,9	1,7	2,8	-2,1	57,1
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	39,1	73,0	58,4	+19,3	149,4

Джерело: складено автором на основі [17-21]

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Ревальво» свідчить про недостатній рівень платоспроможності підприємства протягом досліджуваного періоду. Поточна ліквідність знизилась з 0,59 до 0,25, а швидка ліквідність – з 0,28 до 0,21, що значно нижче нормативних значень і вказує на обмежену здатність підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання. Водночас абсолютна ліквідність зросла з 0,12 до 0,17, що свідчить про певне покращення рівня

забезпеченості грошовими коштами, хоча цей показник також залишається недостатнім.

Показники рентабельності демонструють загалом позитивну динаміку, зокрема рентабельність продажу зросла з 1,0 % до 4,1 %, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та покращення структури витрат. Рентабельність власного капіталу також зросла на 19,3 в.п., що вказує на зростання ефективності використання власних ресурсів. Водночас рентабельність активів зменшилась на 2,1 в.п., що свідчить про менш ефективне використання сукупного майна підприємства внаслідок його значного нарощення [17-21].

У цілому, результати аналізу свідчать про поєднання позитивних і проблемних тенденцій у діяльності підприємства: з одного боку, спостерігається зростання прибутковості та ефективності використання капіталу, а з іншого – зберігається низький рівень ліквідності та висока залежність від зобов'язань. Це обумовлює необхідність реалізації заходів, спрямованих на підвищення платоспроможності, оптимізацію структури активів і джерел їх фінансування, а також забезпечення збалансованого розвитку підприємства.

Комплексна оцінка фінансової стійкості підприємства дозволяє визначити рівень його фінансової незалежності, структуру капіталу та здатність забезпечувати стабільне функціонування в умовах підвищеної невизначеності зовнішнього середовища. Динаміку ключових показників фінансової стійкості, запасу платоспроможності та рівня кредитного навантаження ТОВ «Ревальво» за 2023-2025 рр. наведено у таблиці 2.7 [17-21].

Розрахунок показників фінансової стійкості ТОВ «Ревальво»

1. Коефіцієнт автономії

Формула: $K_{авт} = \text{Власний капітал} / \text{Активи}$

$$2023: 23 / 185 = 0,12$$

$$2024: 37 / 1543,2 = 0,02$$

$$2025: 89 / 1871 = 0,05$$

2. Коефіцієнт фінансової залежності

Формула: $K_{фз} = \text{Активи} / \text{Власний капітал}$

$$2023: 185 / 23 = 8,04$$

$$2024: 1543,2 / 37 = 41,70$$

$$2025: 1871 / 89 = 21,03$$

3. Співвідношення позикового і власного капіталу

Формула: $Kз/в = \text{Зобов'язання} / \text{Власний капітал}$

$$2023: 162 / 23 = 7,04$$

$$2024: 1533,2 / 37 = 41,43$$

$$2025: 1782 / 89 = 19,01$$

4. Коефіцієнт покриття зобов'язань

Формула: $Kпокр = \text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання}$

$$2023: 95 / 162 = 0,59$$

$$2024: 363,2 / 1533,2 = 0,24$$

$$2025: 451 / 1782 = 0,25$$

5. Запас фінансової міцності

Формула: $Kміцн = \text{Власний капітал} / \text{Зобов'язання}$

$$2023: 23 / 162 = 0,14$$

$$2024: 37 / 1533,2 = 0,02$$

$$2025: 89 / 1782 = 0,05$$

6. Частка короткострокових кредитів

Формула: $Чкред = \text{Короткострокові кредити} / \text{Пасиви} \times 100\%$

$$2023: 45 / 185 = 24,3\%$$

$$2024: 1500 / 1543,2 = 97,2\%$$

$$2025: 1430 / 1871 = 76,4\%$$

7. Частка оборотних активів

Формула: $Чоб = \text{Оборотні активи} / \text{Активи} \times 100\%$

$$2023: 95 / 185 = 51,4\%$$

$$2024: 363,2 / 1543,2 = 23,5\%$$

$$2025: 451 / 1871 = 24,1\%$$

8. Коефіцієнт маневреності

Формула: $Kман = \text{Оборотні активи} / \text{Власний капітал}$

$$2023: 95 / 23 = 0,13$$

$$2024: 363,2 / 37 = 0,73$$

$$2025: 451 / 89 = 0,63$$

Таблиця 2.7 – Аналіз фінансової стійкості та запасу платоспроможності ТОВ «Ревальво»

Показник	Нормативне значення	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абс. відхилення 2025/2023	Відносне відхилення 2025/2023, %
Коефіцієнт автономії (власний капітал / активи)	>0,5	0,12	0,02	0,05	-0,07	41,7
Коефіцієнт фінансової залежності	<2,0	8,04	41,70	21,03	+12,99	261,6
Співвідношення позикового і власного капіталу	<1,0	7,04	41,43	19,01	+11,97	270,2
Коефіцієнт покриття зобов'язань оборотними активами	>1,0	0,59	0,24	0,25	-0,34	42,4
Запас фінансової міцності (власний капітал / зобов'язання)	>0,5	0,14	0,02	0,05	-0,09	35,7
Частка короткострокових кредитів у пасивах, %	<30	24,3	97,2	76,4	+52,1	314,4
Частка оборотних активів у структурі активів, %	50–70	51,4	23,5	24,1	-27,3	46,9
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,2	0,13	0,73	0,63	+0,50	484,6

Джерело: складено автором на основі [17-21]

Результати проведеного аналізу фінансової стійкості та запасу платоспроможності ТОВ «Ревальво» свідчать про наявність суттєвих структурних дисбалансів у формуванні джерел фінансування та високий рівень залежності підприємства від позикового капіталу, що негативно впливає на його фінансову незалежність і довгострокову стабільність. Зокрема, значення коефіцієнта автономії протягом досліджуваного періоду залишаються критично низькими та суттєво нижчими за нормативний рівень, що вказує на обмежену частку власного капіталу у фінансуванні активів. Водночас різке зростання коефіцієнта фінансової залежності у 2024 році та його подальше зниження у 2025 році демонструють

нестабільність фінансової структури та свідчать про високий рівень ризику втрати фінансової стійкості в умовах несприятливих змін зовнішнього середовища [17-21].

Важливою тенденцією виступає значне збільшення співвідношення позикового і власного капіталу, що підтверджує формування фінансової моделі, орієнтованої переважно на короткострокове кредитування. Така ситуація посилює ризик ліквідності, підвищує чутливість підприємства до коливань процентних ставок та ускладнює забезпечення стабільності грошових потоків. Особливу увагу привертає суттєве зростання частки короткострокових кредитів у структурі пасивів, яка у 2024 році набула критичних значень, що свідчить про посилення фінансового навантаження та формує загрозу виникнення платіжних труднощів. Попри певне покращення у 2025 році, зазначений показник залишається значно вищим за нормативний рівень, що зумовлює необхідність оптимізації структури зобов'язань.

Показники покриття зобов'язань оборотними активами та запасу фінансової міцності підтверджують низький рівень платоспроможності підприємства, що обмежує його можливості щодо своєчасного виконання фінансових зобов'язань і підвищує залежність від зовнішніх джерел фінансування. Водночас зниження частки оборотних активів у структурі активів свідчить про погіршення ліквідності та недостатній рівень мобільності фінансових ресурсів. Позитивною тенденцією виступає зростання коефіцієнта маневреності власного капіталу, що відображає підвищення гнучкості використання фінансових ресурсів та певне зміцнення внутрішнього потенціалу фінансування поточної діяльності, хоча його рівень ще не забезпечує достатнього запасу стійкості [17-21].

Отже, узагальнення результатів дослідження дозволяє зробити висновок, що фінансова стійкість ТОВ «Ревальво» перебуває під суттєвим впливом кредитного навантаження, нестабільності структури капіталу та обмеженості власних фінансових ресурсів. Це обґрунтовує необхідність реалізації комплексу заходів, спрямованих на збільшення частки власного капіталу, диверсифікацію джерел фінансування, скорочення короткострокових зобов'язань, підвищення ефективності управління оборотними активами та формування резервів

ліквідності. Запровадження зазначених управлінських рішень сприятиме підвищенню фінансової стійкості, зміцненню платоспроможності та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства в умовах високої економічної турбулентності.

Ефективність використання трудових ресурсів є важливою складовою оцінки результативності діяльності підприємства, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень витрат та формування фінансових результатів. Динаміку основних показників використання персоналу ТОВ «Ревальво» за 2023–2025 рр., зокрема чисельності, фонду оплати праці, продуктивності та витрат на персонал, наведено у таблиці 2.8 [17-21].

Таблиця 2.8 – Показники використання трудових ресурсів ТОВ «Ревальво» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абс. відхилення 2025/2023	Відносне відхилення 2025/2023, %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	5	7	9	+4	180,0
Фонд оплати праці, тис. грн	180,0	420,0	720,0	+540,0	400,0
Середньомісячна заробітна плата, грн	3 000	5 000	6 667	+3 667	222,2
Чистий дохід на одного працівника, тис. грн	182,0	160,0	139,3	–42,7	76,5
Чистий прибуток на одного працівника, тис. грн	1,8	3,9	5,8	+4,0	322,2
Частка витрат на оплату праці у доході, %	19,8	37,5	57,4	+37,6	289,9

Джерело: складено автором на основі [17-21]

Аналіз показників використання трудових ресурсів ТОВ «Ревальво» свідчить про позитивну динаміку зростання чисельності персоналу та фонду оплати праці, що пов'язано з розширенням масштабів діяльності підприємства. Зокрема, чисельність працівників зросла на 80 %, а фонд оплати праці – у 4 рази, що супроводжується підвищенням середньомісячної заробітної плати. Це вказує на посилення ролі трудових ресурсів у забезпеченні розвитку підприємства та підвищення мотивації персоналу. Водночас зростання витрат на оплату праці відбувається швидшими темпами, ніж зростання доходів, що зумовлює збільшення їх частки у структурі витрат.

Разом з тим, спостерігається зниження продуктивності праці, що проявляється у скороченні чистого доходу на одного працівника, хоча показник прибутку на одного працівника має позитивну динаміку. Це свідчить про певну неефективність використання трудових ресурсів та необхідність оптимізації чисельності персоналу і підвищення ефективності організації праці. Зростання частки витрат на оплату праці у доході до 57,4 % у 2025 році створює додатковий фінансовий тиск на підприємство, що обґрунтовує доцільність впровадження заходів щодо підвищення продуктивності праці, автоматизації бізнес-процесів та вдосконалення системи мотивації персоналу [17-21].

Ідентифікація та класифікація ризиків виступають важливим етапом формування ефективної системи управління ризиками підприємства, оскільки дозволяють своєчасно визначити потенційні загрози його фінансовій стійкості та результатам господарювання. Узагальнення основних видів фінансових, ринкових, операційних і стратегічних ризиків діяльності ТОВ «Ревальво» наведено у таблиці 2.9 [17-21].

Таблиця 2.9 – Ідентифікація та класифікація основних ризиків діяльності ТОВ «Ревальво»

№	Вид ризику	Група ризику	Характеристика прояву	Основні причини виникнення	Можливі наслідки для підприємства
1	2	3	4	5	6
1	Ризик ліквідності	Фінансовий	Нестача оборотних коштів для покриття поточних зобов'язань	Висока частка короткострокових кредитів, зростання кредитного навантаження у 2024-2025 рр.	Зниження платоспроможності, ризик прострочення платежів
2	Кредитний ризик		Непогашення дебіторської заборгованості контрагентами	Відстрочка платежів, співпраця з малим бізнесом	Погіршення ліквідності, втрати доходів
3	Валютний ризик		Зміна вартості закупівель при коливанні валютного курсу	Імпортна складова товарів, нестабільність валютного ринку	Зростання собівартості, зниження рентабельності
4	Інфляційний ризик	Макроекономічний	Підвищення цін на ресурси та логістичні послуги	Інфляційні процеси в економіці	Скорочення прибутковості діяльності

Закінчення табл. 2.9

1	2	3	4	5	6
5	Ризик зниження попиту	Ринковий	Скорочення обсягів реалізації	Зниження платоспроможності клієнтів, воєнний стан	Падіння доходів, погіршення фінансових результатів
6	Конкурентний ризик		Посилення цінової конкуренції	Низькі бар'єри входу на ринок оптової торгівлі	Зменшення маржі, втрата клієнтів
7	Операційний ризик	Внутрішній	Помилки в організації бізнес-процесів	Обмежені ресурси малого підприємства, залежність від керівника	Зниження ефективності управління
8	Ризик концентрації клієнтів	Фінансовий	Залежність від обмеженої кількості замовників	Висока частка повторних клієнтів	Втрата доходів у разі розірвання співпраці
9	Правовий ризик	Регуляторний	Зміни податкового та господарського законодавства	Воєнний стан, зміни нормативної бази	Додаткові витрати, штрафні санкції
10	Ризик недостатньої диверсифікації доходів	Стратегічний	Домінування торговельного напряму діяльності	Низька частка консультаційних послуг	Підвищення залежності від ринку товарів

Джерело: складено автором на основі [17-21]

Узагальнення результатів ідентифікації та класифікації ризиків діяльності ТОВ «Ревальво» дозволяє зробити висновок про багатовекторний і системний характер загроз, що впливають на фінансово-економічні результати підприємства в сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища. Проведений аналіз засвідчив, що ключове місце у структурі ризиків займають фінансові ризики, зокрема ризик ліквідності, кредитний ризик та ризик надмірної залежності від позикового капіталу. Їх актуальність зумовлена суттєвим зростанням короткострокових зобов'язань, зниженням показників поточної та швидкої ліквідності, а також нестабільністю грошових потоків, що підвищує загрозу втрати платоспроможності підприємства та формує передумови для фінансової нестійкості у разі погіршення кон'юнктури ринку. Значну увагу слід приділити також кредитному ризику, пов'язаному зі зростанням дебіторської заборгованості та ризиком несвоєчасного виконання контрагентами своїх зобов'язань, що безпосередньо впливає на оборотність капіталу та потребу у зовнішньому фінансуванні [17-21].

Важливу роль у формуванні ризикового середовища підприємства відіграють макроекономічні та ринкові ризики, серед яких особливе значення

мають інфляційні процеси, коливання валютного курсу, нестабільність попиту та посилення конкурентного тиску. Інфляційний ризик проявляється у зростанні собівартості та загальних витрат, що негативно впливає на рентабельність діяльності, тоді як валютні коливання можуть зумовлювати додаткові витрати в умовах наявності імпортової складової в закупівлях. Водночас ризик зниження попиту та конкурентний ризик пов'язані з високою ціновою чутливістю клієнтів, домінуванням цінової конкуренції на ринку оптової торгівлі та обмеженими можливостями формування стабільної маржі. Це обумовлює необхідність підвищення ефективності маркетингової політики, розвитку довгострокових партнерських відносин із клієнтами та розширення спектра послуг із більш високою доданою вартістю.

Суттєвий вплив на результати діяльності підприємства справляють і внутрішні ризики, зокрема операційні та управлінські, що пов'язані з обмеженими ресурсами малого бізнесу, централізованою системою управління та залежністю від керівника. Наявність таких чинників підвищує вразливість підприємства до організаційних збоїв, уповільнення процесів прийняття рішень та можливих помилок у плануванні й контролі. Додатковими джерелами ризику виступають концентрація клієнтської бази та недостатній рівень диверсифікації доходів, оскільки домінування торговельного напрямку діяльності зумовлює залежність фінансових результатів від коливань ринкової кон'юнктури та обмежує можливості стабілізації доходів у довгостроковій перспективі.

Водночас обмежена диверсифікація напрямів діяльності знижує здатність підприємства ефективно реагувати на зовнішні шоки та адаптуватися до змін ринкового середовища. Це обумовлює необхідність впровадження заходів щодо оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, підвищення рівня управлінської гнучкості та розширення джерел формування доходів [17-21].

Таким чином, результати проведеної діагностики підтверджують, що діяльність ТОВ «Ревальво» характеризується підвищеним рівнем фінансових і ринкових ризиків за одночасної наявності внутрішніх управлінських обмежень. Це обґрунтовує необхідність формування комплексної системи управління ризиками,

орієнтованої на зміцнення фінансової стійкості, оптимізацію структури капіталу, підвищення ліквідності, диверсифікацію джерел доходів та вдосконалення бізнес-процесів. Реалізація системного підходу до управління ризиками сприятиме підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, забезпеченню стабільності грошових потоків, зростанню конкурентоспроможності та створенню передумов для сталого розвитку ТОВ «Ревальво» у середньо- та довгостроковій перспективі.

Оцінювання рівня ризиків діяльності ТОВ «Ревальво» здійснено із застосуванням напівкількісного експертного методу, що передбачає визначення ймовірності виникнення ризиків та сили їх впливу на фінансово-економічні показники підприємства. Оцінювання проводилось на основі експертних суджень фахівців підприємства, зокрема директора, бухгалтера та менеджера з продажу, що дозволило врахувати практичний досвід і специфіку господарської діяльності.

Методичною основою дослідження є матричний підхід до оцінки ризиків, відповідно до якого кожен ризик оцінюється за двома параметрами: ймовірністю виникнення та рівнем впливу. Оцінювання здійснювалося за п'ятибальною шкалою, де 1 – мінімальний рівень, 5 – максимальний. Інтегральний рівень ризику визначається як добуток оцінки ймовірності та сили впливу, що дозволяє ранжувати ризики за ступенем їх критичності та визначити пріоритетні напрями управління ними. Результати оцінювання рівня ризиків, їх впливу на ключові фінансові показники діяльності підприємства та інтегральної оцінки загроз наведено у таблиці 2.10 [17-21].

Таблиця 2.10 – Оцінка рівня та впливу ризиків на фінансово-економічні результати діяльності ТОВ «Ревальво»

Вид ризику	Ймовірність виникнення (1-5)	Сила впливу (1-5)	Інтегральна оцінка	Основні показники впливу	Характер впливу
1	2	3	4	5	6
Ризик ліквідності	5	5	25	Поточна та швидка ліквідність, грошові кошти	Негативний

Закінчення табл. 2.10

1	2	3	4	5	6
Кредитний ризик	4	4	16	Дебіторська заборгованість, оборотні активи	Негативний
Валютний ризик	4	3	12	Собівартість, рентабельність продажу	Негативний
Інфляційний ризик	5	4	20	Витрати, фінансовий результат	Негативний
Ризик зниження попиту	4	5	20	Чистий дохід, прибуток	Негативний
Конкурентний ризик	4	4	16	Рентабельність, частка ринку	Негативний
Операційний ризик	3	3	9	Ефективність витрат, прибутковість	Негативний
Ризик концентрації клієнтів	3	4	12	Дохід, стабільність грошових потоків	Негативний
Правовий ризик	3	3	9	Податкові витрати, штрафи	Негативний
Ризик недостатньої диверсифікації	4	3	12	Стійкість доходів	Негативний

Джерело: складено автором на основі [17-21]

Узагальнення результатів оцінки рівня та впливу ризиків на фінансово-економічні результати діяльності ТОВ «Ревальво» свідчить про наявність суттєвих загроз, які можуть негативно впливати на стабільність функціонування підприємства в коротко- та середньостроковій перспективі. Найвищий рівень інтегральної оцінки отримали ризик ліквідності, інфляційний ризик і ризик зниження попиту, що зумовлено їх значною ймовірністю виникнення та високою силою впливу на ключові показники діяльності. Висока критичність ризику ліквідності підтверджується зниженням показників поточної та швидкої ліквідності, що обмежує можливості підприємства щодо своєчасного виконання фінансових зобов'язань і підвищує залежність від позикових ресурсів. Інфляційні процеси та зростання витрат формують додатковий тиск на фінансові результати, що проявляється у підвищенні собівартості та зниженні ефективності використання ресурсів. Ризик зниження попиту, у свою чергу, безпосередньо впливає на обсяги

реалізації та прибутковість діяльності, особливо в умовах нестабільного економічного середовища та високої цінової чутливості клієнтів [17-21].

Суттєвий рівень впливу також мають кредитний і конкурентний ризики, які характеризуються високою інтегральною оцінкою та пов'язані з можливими затримками платежів контрагентів, зростанням дебіторської заборгованості та посиленням цінової конкуренції на ринку оптової торгівлі. Це створює додаткові загрози для формування стабільних грошових потоків, підтримання рентабельності та забезпечення конкурентних позицій підприємства. Валютний ризик і ризик недостатньої диверсифікації доходів мають середній рівень впливу, однак їх значущість зростає в умовах нестабільності зовнішнього середовища, що потребує активізації заходів щодо диверсифікації джерел доходів, розвитку консультаційних і проєктних послуг, а також удосконалення управління закупівлями.

Операційний і правовий ризики характеризуються порівняно нижчим інтегральним рівнем, проте їх систематичний вплив може призводити до накопичення негативних ефектів у довгостроковому періоді, зокрема через зростання витрат, штрафних санкцій або неефективність бізнес-процесів. [17-21].

Таким чином, результати проведеної оцінки дозволяють визначити пріоритетні напрями управління ризиками, що мають бути спрямовані на підвищення ліквідності, оптимізацію структури капіталу, зниження кредитного навантаження, диверсифікацію клієнтської бази та вдосконалення операційної діяльності. Реалізація системного підходу до управління ризиками забезпечить зміцнення фінансової стійкості, підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища та створення умов для стабільного розвитку ТОВ «Ревальво» у майбутньому.

Для більш ґрунтовного обґрунтування рівня ризиків діяльності підприємства доцільно здійснити додатковий аналіз фінансових показників, що безпосередньо відображають ризиковість його функціонування у динаміці. На відміну від попереднього аналізу, який має описовий характер, проведено кількісну оцінку ключових індикаторів ризику за 2023-2025 роки. Це дозволяє виявити тенденції змін, оцінити рівень фінансової стійкості та визначити ступінь загрози

для діяльності підприємства. Результати розрахунку показників, що характеризують рівень фінансових ризиків ТОВ «Ревальво», наведено у таблиці 2.11 [17-21].

Розрахунок показників оцінки фінансових ризиків ТОВ «Ревальво»

1. Коефіцієнт покриття (поточна ліквідність)

Формула: Оборотні активи / Поточні зобов'язання

$$2023: 95 / 162 = 0,59$$

$$2024: 363,2 / 1533,2 = 0,24$$

$$2025: 451 / 1782 = 0,25$$

2. Коефіцієнт автономії

Формула: Власний капітал / Активи

$$2023: 23 / 185 = 0,12$$

$$2024: 37 / 1543,2 = 0,02$$

$$2025: 89 / 1871 = 0,05$$

3. Коефіцієнт фінансової залежності

Формула: Зобов'язання / Активи

$$2023: 162 / 185 = 0,88$$

$$2024: 1533,2 / 1543,2 = 0,99$$

$$2025: 1782 / 1871 = 0,95$$

4. Рентабельність продажу

Формула: Чистий прибуток / Чистий дохід * 100%

$$2023: 9 / 910 * 100 = 1,0\%$$

$$2024: 27 / 1120 * 100 = 2,4\%$$

$$2025: 52 / 1254 * 100 = 4,1\%$$

5. Рентабельність активів (ROA)

Формула: Чистий прибуток / Активи * 100%

$$2023: 9 / 185 * 100 = 4,9\%$$

$$2024: 27 / 1543,2 * 100 = 1,7\%$$

$$2025: 52 / 1871 * 100 = 2,8\%$$

6. Рентабельність власного капіталу (ROE)

Формула: Чистий прибуток / Власний капітал * 100%

2023: $9 / 23 * 100 = 39,1\%$

2024: $27 / 37 * 100 = 73,0\%$

2025: $52 / 89 * 100 = 58,4\%$

7. Частка поточних зобов'язань в активах

Формула: Поточні зобов'язання / Активи

2023: $162 / 185 = 0,88$

2024: $1533,2 / 1543,2 = 0,99$

2025: $1782 / 1871 = 0,95$

8. Коефіцієнт грошового покриття

Формула: Грошові кошти / Поточні зобов'язання

2023: $20 / 162 = 0,12$

2024: $344,8 / 1533,2 = 0,22$

2025: $310 / 1782 = 0,17$

Таблиця 2.11 – Динаміка показників оцінки фінансових ризиків ТОВ «Ревальво» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абс. відхилення 2025/2023	Відносне відхилення 2025/2023, %
Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності)	0,59	0,24	0,25	-0,34	42,4
Коефіцієнт автономії	0,12	0,02	0,05	-0,07	41,7
Коефіцієнт фінансової залежності	0,88	0,98	0,95	+0,07	108,0
Рентабельність продажу, %	1,0	2,4	4,1	+3,1	410,0
Рентабельність активів (ROA), %	4,9	1,7	2,8	-2,1	57,1
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	39,1	73,0	58,4	+19,3	149,4
Частка поточних зобов'язань в активах	0,88	0,99	0,95	+0,07	108,0
Коефіцієнт грошового покриття	0,12	0,22	0,17	+0,05	141,7

Джерело: складено автором на основі [17-21]

Результати аналізу динаміки показників оцінки фінансових ризиків ТОВ «Ревальво» за 2023-2025 роки свідчать про наявність суттєвих проблем у сфері забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства. Найбільш критичні зміни спостерігаються у показниках ліквідності, зокрема коефіцієнт

покриття знизився з 0,59 у 2023 році до 0,24 у 2024 році, що вказує на різке погіршення здатності підприємства виконувати свої поточні зобов'язання. Незважаючи на незначне зростання цього показника у 2025 році до 0,25, його значення залишається критично низьким, що підтверджує високий рівень ризику ліквідності та залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Аналіз показників фінансової стійкості також виявив негативні тенденції, зокрема суттєве зниження коефіцієнта автономії до 0,02 у 2024 році та його незначне відновлення до 0,05 у 2025 році. Це свідчить про критично низьку частку власного капіталу у структурі фінансування та високий рівень фінансової залежності підприємства. Водночас коефіцієнт фінансової залежності зріс до 0,98 у 2024 році, що підтверджує майже повну залежність від позикових коштів. Хоча у 2025 році спостерігається незначне покращення (до 0,95), рівень фінансового ризику залишається високим, що обмежує фінансову незалежність підприємства та підвищує його вразливість до змін зовнішнього середовища [17-21].

Позитивною тенденцією є зростання показників рентабельності, зокрема рентабельності продажу, яка зростає з 1,0 % у 2023 році до 4,1 % у 2025 році, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Водночас динаміка рентабельності активів і власного капіталу є нестабільною: після різкого зниження у 2024 році показник ROA частково відновився у 2025 році, тоді як ROE продемонстрував значні коливання. Це вказує на нестійкість фінансових результатів та залежність ефективності діяльності від зовнішніх факторів, зокрема змін ринкової кон'юнктури та структури фінансування.

Додатковим підтвердженням підвищеного рівня фінансових ризиків є зростання частки поточних зобов'язань у структурі активів до 0,99 у 2024 році та її збереження на високому рівні у 2025 році. Нестабільна динаміка коефіцієнта грошового покриття також свідчить про обмежені можливості підприємства забезпечувати своєчасне погашення короткострокових зобов'язань. У сукупності отримані результати підтверджують необхідність впровадження заходів щодо зміцнення фінансової стійкості підприємства, зниження рівня кредитного навантаження, підвищення ліквідності та оптимізації структури капіталу, що

дозволить зменшити рівень фінансових ризиків і забезпечити стабільний розвиток ТОВ «Ревальво» у довгостроковій перспективі [17-21].

Узагальнюючи результати проведеної діагностики, слід зазначити, що діяльність ТОВ «Ревальво» характеризується комплексним впливом фінансових, ринкових, макроекономічних і внутрішніх ризиків, серед яких домінують ризик ліквідності, інфляційний, кредитний і ризик зниження попиту, що формують найбільш суттєві загрози для забезпечення платоспроможності, фінансової стійкості та стабільності грошових потоків підприємства. Виявлено тенденції до зростання витрат, кредитного навантаження та дебіторської заборгованості, що підвищує залежність від зовнішніх джерел фінансування та знижує рівень адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Водночас значна концентрація клієнтської бази, недостатня диверсифікація доходів і низький рівень рентабельності обмежують можливості формування фінансових резервів і підвищують стратегічну вразливість. У зв'язку з цим першочергового значення набуває впровадження системного підходу до управління ризиками, спрямованого на зміцнення ліквідності, оптимізацію структури капіталу, диверсифікацію напрямів діяльності, удосконалення управління дебіторською заборгованістю та підвищення ефективності бізнес-процесів, що створить передумови для сталого розвитку та зростання конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

2.3 Ідентифікація потенційних резервів мінімізації ризиків та підвищення стійкості функціонування підприємства

Ефективне управління ризиками передбачає не лише їх ідентифікацію та оцінювання, але й визначення внутрішніх і зовнішніх резервів, спрямованих на зниження рівня невизначеності, підвищення фінансової стійкості та забезпечення стабільності функціонування підприємства. Для ТОВ «Ревальво» актуальність

пошуку таких резервів зумовлена високою залежністю від короткострокових зобов'язань, нестабільністю ринкового середовища, зростанням витрат і кредитного навантаження, а також обмеженим рівнем диверсифікації доходів. У цьому контексті особливого значення набуває систематизація можливих напрямів підвищення ліквідності, оптимізації структури капіталу, удосконалення управління дебіторською заборгованістю, розвитку нових видів діяльності та підвищення ефективності бізнес-процесів, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства та формуванню передумов його сталого розвитку в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Виявлені у попередньому підрозділі ризики діяльності ТОВ «Ревальво» мають як зовнішню, так і внутрішню природу виникнення. Зокрема, ризик ліквідності та кредитний ризик зумовлені незбалансованою структурою капіталу та значною часткою короткострокових зобов'язань, тоді як інфляційний і валютний ризики формуються під впливом макроекономічної нестабільності. Водночас операційні та стратегічні ризики пов'язані з обмеженістю ресурсів малого підприємства, концентрацією клієнтської бази та недостатнім рівнем диверсифікації діяльності.

Комплексний аналіз впливу ризиків на фінансово-економічні результати діяльності підприємства дозволяє визначити взаємозв'язок між ключовими загрозами та змінами основних показників ефективності функціонування. Узагальнення статистичних проявів і напрямів впливу основних ризиків на фінансові результати, ліквідність, рентабельність і стійкість діяльності ТОВ «Ревальво» наведено у таблиці 2.12. Це дає змогу не лише ідентифікувати найбільш критичні ризики, але й оцінити ступінь їх впливу на фінансовий стан підприємства та обґрунтувати необхідність впровадження відповідних управлінських заходів [17-21].

Таблиця 2.12 – Вплив основних ризиків на ключові фінансові показники діяльності ТОВ «Ревальво»

Вид ризику	Фінансові показники, що зазнають впливу	Статистичні прояви за 2023-2025 рр.	Напрямок впливу	Потенційні наслідки	Критичність
Ризик ліквідності	Поточна, швидка ліквідність, грошові кошти	Поточна ліквідність знизилась з 0,59 (2023) до 0,24 (2024), у 2025 р. – лише 0,25; короткострокові кредити зросли у 33 рази	Зниження	Порушення платоспроможності, залежність від кредитів	Висока
Кредитний ризик	Дебіторська заборгованість, оборотність	Дебіторська заборгованість зросла з 25 тис. грн (2023) до 42 тис. грн (2025)	Зниження ліквідності	Затримка грошових потоків, потреба у зовнішньому фінансуванні	Висока
Валютний ризик	Собівартість, рентабельність	Собівартість реалізації зросла на 26,5 % у 2024 р. та ще на 9,9 % у 2025 р.	Зниження прибутку	Падіння маржі	Середня
Інфляційний ризик	Загальні витрати	Загальні витрати зросли з 909 тис. грн (2023) до 1 219 тис. грн (2025) (+34 %)	Зростання витрат	Зниження фінансової ефективності	Висока
Ризик зниження попиту	Чистий дохід, прибуток	У 2023-2025 рр. дохід зріс, однак темпи приросту сповільнились (з 23 % у 2024 р. до 12 % у 2025 р.)	Потенційне зниження	Скорочення продажів у кризових умовах	Висока
Конкурентний ризик	Рентабельність продажу	Рентабельність продажу низька: 1 % (2023), 2,4 % (2024), 4,1 % (2025)	Обмеження росту	Ціновий тиск, нестабільність прибутку	Середня
Операційний ризик	Витрати, прибутковість	Інші операційні витрати зросли майже у 3 рази у 2024 р.	Зростання витрат	Зниження ефективності управління	Середня
Ризик концентрації клієнтів	Доходи, грошові потоки	Понад 90 % доходів формує торговельна діяльність	Нестабільність	Втрата ключових клієнтів	Середня
Фінансовий ризик кредитного навантаження	Позиковий капітал	Поточні зобов'язання зросли з 162 тис. грн (2023) до 1 782 тис. грн (2025)	Зростання залежності	Підвищення фінансових ризиків	Висока
Стратегічний ризик диверсифікації	Структура доходів	Частка консультаційних послуг не перевищує 7 % доходів	Нестабільність	Висока залежність від одного напрямку	Середня

Джерело: складено автором на основі [17-21], дані з таблиці 2.3

Проведений аналіз впливу основних ризиків на ключові фінансові показники діяльності ТОВ «Ревальво» свідчить про наявність значного рівня вразливості підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз, що зумовлено специфікою його функціонування в умовах нестабільного макроекономічного середовища та воєнного стану. Узагальнення результатів дозволяє констатувати домінування фінансових ризиків, серед яких провідне місце займають ризик

ліквідності, кредитний та інфляційний ризики, що формують найбільш суттєві загрози для забезпечення платоспроможності та стабільності господарської діяльності підприємства.

Найбільш критичним виступає ризик ліквідності, що підтверджується значним зниженням показників поточної та швидкої ліквідності у 2024–2025 рр., а також різким зростанням короткострокових зобов'язань і кредитного навантаження. Така ситуація свідчить про посилення залежності підприємства від позикових ресурсів і обмеженість власних оборотних коштів, що безпосередньо впливає на здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання. Відсутність достатнього рівня ліквідності створює ризик порушення платіжної дисципліни та ускладнює забезпечення безперервності операційної діяльності.

Водночас ризик зниження попиту набуває особливої ваги в умовах нестабільності економічного середовища та високої цінової чутливості клієнтів. Уповільнення темпів приросту доходів і залежність підприємства від обмеженої кількості клієнтів формують загрозу скорочення обсягів реалізації та нестабільності грошових потоків. Це може призвести до зниження фінансових результатів і потреби у додатковому залученні фінансових ресурсів, що, у свою чергу, посилює фінансову залежність підприємства.

Інфляційний ризик має системний характер і впливає на всі аспекти діяльності підприємства, зокрема через зростання собівартості продукції, підвищення загальних витрат і зниження рентабельності. В умовах інфляційних процесів підприємство стикається з необхідністю постійного коригування цінової політики, що ускладнюється високим рівнем конкуренції на ринку. Сукупний вплив інфляційного, валютного та конкурентного ризиків обмежує можливості формування стабільного прибутку та фінансових резервів, що знижує загальний рівень фінансової стійкості.

Крім того, значна залежність підприємства від торговельного напряму діяльності та концентрація клієнтської бази підвищують стратегічні ризики та обмежують адаптивність до змін ринкової кон'юнктури. Операційні ризики, пов'язані зі зростанням витрат і залежністю від ефективності управлінських

рішень, також негативно впливають на результати діяльності підприємства. У зв'язку з цим першочергового значення набуває формування комплексної системи управління ризиками, спрямованої на підвищення ліквідності, диверсифікацію джерел доходів, оптимізацію структури капіталу та вдосконалення управління витратами. Реалізація таких заходів сприятиме зміцненню фінансової стійкості, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню стабільного розвитку ТОВ «Ревальво» у довгостроковій перспективі.

Визначення потенційних резервів підвищення фінансової стійкості підприємства виступає важливим етапом формування ефективної системи управління ризиками та забезпечення стабільності його функціонування у довгостроковій перспективі. Комплексну оцінку ключових напрямів зміцнення фінансової незалежності, підвищення ліквідності та зниження рівня ризиків діяльності ТОВ «Ревальво» наведено у таблиці 2.13 [17-21].

Таблиця 2.13 – Оцінка резервів підвищення фінансової стійкості та зниження ризиків діяльності ТОВ «Ревальво»

Напрямок формування резервів	Який ризик нейтралізує	Поточний стан підприємства	Потенціал покращення	Очікуваний вплив на фінансову стійкість	Вплив на ліквідність	Вплив на рентабельність	Рівень зниження ризиків
1	2	3	4	5	6	7	8
Оптимізація структури позикового капіталу	Ризик ліквідності, кредитний ризик	Висока залежність від короткострокових кредитів	Перехід до довгострокового фінансування	Підвищення фінансової незалежності	Високий	Середній	Високий
Зменшення дебіторської заборгованості	Кредитний ризик	Зростання дебіторки у 2024–2025 рр.	Посилення контролю платежів	Покращення грошових потоків	Високий	Середній	Високий
Диверсифікація клієнтської бази	Ризик концентрації, ризик попиту	Концентрація доходів у торговельному сегменті	Розширення ринку збуту	Зниження залежності від клієнтів	Середній	Високий	Середній
Розвиток консультативних послуг	Стратегічний ризик	Частка послуг <10 %	Збільшення частки нематеріальних доходів	Стабілізація доходів	Середній	Високий	Середній
Оптимізація витрат	Інфляційний, операційний ризик	Зростання витрат	Автоматизація	Підвищення прибутковості	Середній	Високий	Середній
Формування резервного фонду	Ризик ліквідності	Відсутній	Створення резервів	Зниження ризику неплатоспроможності	Високий	Низький	Високий

Закінчення табл. 2.13

1	2	3	4	5	6	7	8
Підвищення частки власного капіталу	Фінансовий ризик	Низька автономія	Реінвестування прибутку	Зміцнення фінансової стійкості	Середній	Середній	Високий
Цифрові канали продажу	Ризик попиту, конкурентний	Часткове використання	Розширення онлайн-продажів	Зростання доходів	Середній	Високий	Середній

Джерело: складено автором на основі [17-21]

Результати проведеної оцінки резервів підвищення фінансової стійкості та зниження ризиків діяльності ТОВ «Ревальво», визначених на основі попередньої діагностики фінансово-економічного стану та ідентифікації ключових ризиків, свідчать про наявність значного потенціалу зміцнення стабільності підприємства за рахунок внутрішніх управлінських і організаційно-економічних змін. Встановлено, що ключові проблеми, зокрема ризик ліквідності, кредитний ризик та висока фінансова залежність, зумовлені незбалансованою структурою капіталу, значною часткою короткострокових зобов'язань і зростанням дебіторської заборгованості. У зв'язку з цим оптимізація структури позикового капіталу, перехід до довгострокового фінансування та підвищення частки власного капіталу виступають пріоритетними резервами, які безпосередньо спрямовані на зниження фінансових ризиків і підвищення платоспроможності підприємства. Водночас удосконалення системи управління дебіторською заборгованістю дозволяє мінімізувати кредитний ризик, покращити грошові потоки та зменшити залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Аналіз також показав, що ринкові та стратегічні ризики, зокрема ризик зниження попиту, конкурентний тиск і концентрація клієнтської бази, обумовлюють необхідність диверсифікації діяльності та розширення спектра послуг. Розвиток консультаційних, інжинірингових і супутніх напрямів діяльності, а також використання цифрових каналів продажу сприятимуть стабілізації доходів, підвищенню конкурентоспроможності та зниженню залежності від окремих сегментів ринку. Крім того, встановлено, що інфляційні та операційні ризики формують додатковий тиск на витрати підприємства, що обґрунтовує доцільність їх оптимізації шляхом автоматизації, цифровізації та вдосконалення бізнес-процесів. Формування резервного фонду та впровадження фінансового планування

з урахуванням ризиків забезпечать додатковий рівень захисту від зовнішніх шоків і підвищать фінансову гнучкість підприємства.

Таким чином, запропоновані резерви є системною відповіддю на ідентифіковані ризики та їх причини, що дозволяє не лише знизити рівень фінансових і ринкових загроз, але й забезпечити підвищення ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості ТОВ «Ревальво». Реалізація комплексного підходу до управління ризиками, що поєднує оптимізацію структури капіталу, диверсифікацію діяльності та підвищення ефективності використання ресурсів, створить передумови для стабільного розвитку підприємства, зміцнення його конкурентних позицій і підвищення адаптивності до умов нестабільного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОВ «РЕВАЛЬВО»

3.1 Сутнісна характеристика запропонованих заходів управління ризиками

У сучасних умовах високої економічної невизначеності, посилення конкуренції та нестабільності фінансового середовища формування ефективної системи управління ризиками виступає ключовою передумовою забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Для ТОВ «Ревальво» актуальність розроблення та впровадження комплексних заходів з управління ризиками зумовлена зростанням кредитного навантаження, нестабільністю грошових потоків, підвищенням витрат, залежністю від зовнішніх джерел фінансування та необхідністю диверсифікації напрямів діяльності.

Для обґрунтування необхідності впровадження заходів з управління ризиками доцільно систематизувати ключові проблеми діяльності підприємства, визначити причини їх виникнення та оцінити можливі наслідки для фінансово-господарської діяльності. Узагальнення результатів проведеної діагностики ризиків ТОВ «Ревальво» наведено у таблиці 3.1 [17-21].

Таблиця 3.1 – Обґрунтування проблем і причин виникнення ризиків ТОВ «Ревальво»

Ризик	Проблема	Підтвердження за результатами аналізу	Основні причини виникнення	Наслідки для підприємства
1	2	3	4	5
Ризик ліквідності	Недостатність коштів для своєчасного виконання поточних зобов'язань,	Поточна ліквідність знизилась з 0,59 у 2023 р. до 0,25 у 2025 р.; частка поточних	Висока залежність від короткострокових зобов'язань; відсутність системного	Погіршення платоспроможності; ризик прострочення платежів; зростання залежності від

Закінчення табл. 3.1

1	2	3	4	5
	наявність касових розривів	зобов'язань в активах зросла до 0,95; короткострокові кредити у 2025 р. становлять 1 430 тис. грн	планування грошових потоків; нестабільність надходження коштів від клієнтів	зовнішнього фінансування
Кредитний ризик	Зростання дебіторської заборгованості та уповільнення обороту коштів	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги зросла з 25 тис. грн у 2023 р. до 42 тис. грн у 2025 р.; нестабільність грошових потоків	Надання відстрочки платежів без належної перевірки контрагентів; відсутність кредитних лімітів; недостатній контроль строків погашення заборгованості	Уповільнення оборотності капіталу; погіршення ліквідності; дефіцит обігових коштів
Ризик недостатньої диверсифікації доходів	Висока залежність від одного напрямку діяльності та обмеженість джерел доходу	Понад 90 % доходів формується торговельною діяльністю; частка консультаційних послуг не перевищує 7-10 %	Недостатній розвиток супутніх послуг; вузька структура доходів; слабе використання нематеріальних напрямів діяльності	Підвищена чутливість до коливань попиту; нестабільність фінансових результатів; обмеження довгострокового зростання

Джерело: складено автором на основі [17-21]

Результати проведеного аналізу свідчать про наявність системних проблем у діяльності ТОВ «Ревальво», які формують високий рівень фінансових ризиків та негативно впливають на стабільність його функціонування. Найбільш критичним є ризик ліквідності, що проявляється у зниженні коефіцієнтів ліквідності, значній частці короткострокових зобов'язань та наявності касових розривів. Це свідчить про обмежену здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання та підвищує залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Водночас істотний вплив на фінансовий стан підприємства має кредитний ризик, який обумовлений зростанням дебіторської заборгованості та недостатнім контролем за розрахунками з контрагентами. Уповільнення оборотності коштів призводить до дефіциту обігових ресурсів, погіршення ліквідності та зниження

ефективності використання капіталу. Окрім цього, встановлено наявність ризику недостатньої диверсифікації доходів, що зумовлює високу залежність підприємства від одного напрямку діяльності та підвищує його чутливість до змін ринкової кон'юнктури [17-21].

Таким чином, ідентифіковані проблеми мають як внутрішній, так і зовнішній характер і потребують комплексного підходу до їх вирішення. Виявлені причини виникнення ризиків підтверджують необхідність удосконалення системи управління грошовими потоками, посилення контролю за дебіторською заборгованістю та розширення напрямів діяльності підприємства. Це створює підґрунтя для формування обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на зниження рівня ризиків і підвищення фінансової стійкості ТОВ «Ревальво».

З метою зниження рівня виявлених ризиків та підвищення фінансової стійкості підприємства доцільно розробити та впровадити комплекс цільових управлінських заходів. Узагальнену характеристику запропонованих напрямів удосконалення системи управління ризиками ТОВ «Ревальво» наведено у таблиці 3.2 [22;23].

Таблиця 3.2 – Характеристика запропонованих заходів удосконалення управління ризиками ТОВ «Ревальво»

Захід	Ризик, на зниження якого спрямовано захід	Сутність заходу	Основні елементи реалізації	Очікуваний економічний результат	Очікуваний управлінський результат
1	2	3	4	5	6
Впровадження платіжного календаря та резерву ліквідності	Ризик ліквідності	Формування системи оперативного планування руху грошових коштів і створення мінімального резерву ліквідності для покриття короткострокових касових розривів	Розробка регламенту руху коштів; календаризація надходжень і платежів; визначення мінімального залишку коштів; щомісячний контроль виконання	Зниження ймовірності касових розривів; підвищення платоспроможності; скорочення потреби в терміновому зовнішньому фінансуванні	Підвищення фінансової дисципліни; покращення контролю за грошовими потоками; оперативність прийняття рішень

Закінчення табл. 3.2

1	2	3	4	5	6
Впровадження політики управління дебіторською заборгованістю	Кредитний ризик	Запровадження єдиних правил роботи з контрагентами з метою прискорення інкасації дебіторської заборгованості та зниження ризику неплатежів	Оцінка платоспроможності клієнтів; встановлення кредитних лімітів; використання передоплати або часткової передоплати; контроль строків погашення; моніторинг простроченої заборгованості	Прискорення оборотності коштів; зменшення дебіторської заборгованості; стабілізація грошових надходжень	Посилення контролю за розрахунками; зниження кредитного навантаження; підвищення якості фінансового планування

Джерело: складено автором на основі [22;23;24]

Узагальнення запропонованих заходів удосконалення системи управління ризиками ТОВ «Ревальво» свідчить про їх спрямованість на вирішення найбільш критичних проблем, виявлених у процесі аналізу діяльності підприємства. Запропоновані управлінські рішення мають комплексний характер і охоплюють ключові аспекти фінансово-господарської діяльності, зокрема управління грошовими потоками та дебіторською заборгованістю. Це дозволяє забезпечити цілеспрямований вплив на основні джерела формування ризиків та підвищити ефективність функціонування підприємства.

Впровадження платіжного календаря та формування резерву ліквідності сприятиме покращенню управління грошовими потоками, забезпеченню своєчасного виконання фінансових зобов'язань і мінімізації ризику виникнення касових розривів. Застосування цього заходу дозволить підвищити платоспроможність підприємства, оптимізувати структуру використання фінансових ресурсів та знизити залежність від короткострокового зовнішнього фінансування, що є особливо важливим в умовах нестабільного економічного середовища [22;23].

Водночас впровадження політики управління дебіторською заборгованістю забезпечить підвищення фінансової дисципліни контрагентів, скорочення строків погашення заборгованості та прискорення оборотності коштів. Це дозволить

стабілізувати грошові потоки підприємства, зменшити обсяги простроченої дебіторської заборгованості та підвищити ефективність використання оборотного капіталу. Крім того, посилення контролю за розрахунками сприятиме зниженню кредитного ризику та покращенню загального фінансового стану підприємства [23;24].

Таким чином, реалізація запропонованих заходів створює передумови для формування більш ефективної та адаптивної системи управління ризиками, що відповідає сучасним вимогам ведення бізнесу. Їх впровадження дозволить підвищити ліквідність, стабілізувати грошові потоки, зміцнити фінансову стійкість та забезпечити більш прогнозовані результати господарської діяльності ТОВ «Ревальво» у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи, проведення обґрунтування сутнісної характеристики запропонованих заходів управління ризиками ТОВ «Ревальво» підтверджує їх спрямованість на усунення ключових проблем, виявлених у процесі діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства. Впровадження платіжного календаря та політики управління дебіторською заборгованістю забезпечить підвищення ліквідності, стабілізацію грошових потоків, зниження кредитного навантаження та покращення фінансової дисципліни, що у сукупності створює передумови для зміцнення фінансової стійкості, підвищення ефективності діяльності та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

3.2 Обґрунтування соціально-економічної доцільності впровадження заходів з управління ризиками

Обґрунтування соціально-економічної доцільності впровадження заходів з управління ризиками виступає важливим етапом формування ефективної системи стратегічного управління підприємством, оскільки дозволяє оцінити не лише

фінансові результати реалізації запропонованих управлінських рішень, але й їх вплив на соціальну стабільність, конкурентоспроможність та довгострокову стійкість розвитку. Для ТОВ «Ревальво» актуальність даного напрямку зумовлена необхідністю підвищення ліквідності, оптимізації структури капіталу, зниження кредитного навантаження та формування стабільних грошових потоків в умовах нестабільного макроекономічного середовища.

Для оцінки можливості практичної реалізації запропонованих заходів необхідно визначити обсяг витрат на їх впровадження та джерела фінансування. Узагальнену інформацію щодо структури витрат і фінансового забезпечення заходів управління ризиками ТОВ «Ревальво» наведено у таблиці 3.3 [25;26].

Таблиця 3.3 – Витрати на впровадження заходів управління ризиками ТОВ «Ревальво»

Захід	Статті витрат	Одноразові витрати, тис. грн	Поточні витрати, тис. грн/рік	Джерело фінансування
Впровадження платіжного календаря та резерву ліквідності	Розробка регламенту – 4; налаштування обліку – 3; навчання персоналу – 2; формування резерву ліквідності – 3	12	3	Власні кошти (грошові кошти підприємства 2025 р. – 310 тис. грн; використовується 12 тис. грн – 3,9 %)
Впровадження політики управління дебіторською заборгованістю	Розробка політики – 3; впровадження контролю – 4; навчання персоналу – 3	10	4	Власні кошти (частина чистого прибутку 2025 р. – 52 тис. грн; використовується 10 тис. грн – 19,2 %)
Разом		22	7	Фінансування за рахунок внутрішніх ресурсів підприємства

Джерело: складено автором на основі [25;26;27]

Результати оцінки витрат на впровадження заходів управління ризиками ТОВ «Ревальво» свідчать про їх помірний рівень та фінансову доступність для підприємства. Загальний обсяг одноразових витрат становить 22 тис. грн, а поточні витрати – 7 тис. грн на рік, що є незначною часткою від наявних фінансових ресурсів підприємства. Це підтверджує реалістичність запропонованих управлінських рішень і можливість їх впровадження без суттєвого фінансового

навантаження [25;26]. Додатково варто зазначити, що використання власних джерел фінансування дозволяє уникнути зростання кредитного навантаження та знизити фінансові ризики підприємства.

Аналіз структури витрат показує, що найбільшу частку становлять витрати на впровадження платіжного календаря та формування резерву ліквідності, що обумовлено необхідністю створення фінансового буфера для забезпечення платоспроможності. Водночас витрати на впровадження політики управління дебіторською заборгованістю є відносно нижчими, що робить цей захід більш доступним та швидким у реалізації. Обидва заходи фінансуються за рахунок внутрішніх ресурсів підприємства, зокрема наявних грошових коштів і частини чистого прибутку, що дозволяє уникнути залучення зовнішнього фінансування та додаткового кредитного навантаження. Такий підхід до фінансування заходів сприяє збереженню фінансової незалежності підприємства та зниженню рівня фінансових ризиків у процесі їх реалізації [25;27].

Таким чином, визначена структура витрат і джерел фінансування свідчить про економічну доцільність і практичну реалізованість запропонованих заходів. Використання власних ресурсів забезпечує фінансову незалежність підприємства у процесі впровадження змін, знижує ризики додаткових зобов'язань та сприяє збереженню стабільності його фінансового стану. Це створює передумови для ефективного впровадження заходів управління ризиками та досягнення очікуваного економічного ефекту. Водночас раціональний розподіл фінансових ресурсів дозволяє мінімізувати вплив витрат на поточну діяльність підприємства. Крім того, поетапне впровадження заходів сприятиме більш гнучкому управлінню фінансовими потоками та зниженню ризику перевантаження бюджету підприємства.

Для оцінки доцільності впровадження запропонованих заходів управління ризиками проведено розрахунок основних показників економічної ефективності, що характеризують результативність інвестицій. Узагальнені результати розрахунків, зокрема очікуваний економічний ефект, приріст прибутку, строк

окупності, рентабельність інвестицій та чиста приведена вартість, наведено у таблиці 3.4.

Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів використано показники строку окупності, рентабельності інвестицій (ROI) та чистої приведеної вартості (NPV). Розрахунки здійснено за ставкою дисконту 15 %.

1. Впровадження платіжного календаря та резерву ліквідності

Одноразові витрати на впровадження заходу становлять 12 тис. грн, поточні витрати - 3 тис. грн на рік, очікуваний економічний ефект - 28 тис. грн на рік, а приріст чистого прибутку - 18 тис. грн на рік.

1. Строк окупності:

$$\text{Строк окупності} = 12 / 18 = 0,67 \text{ року}$$

Отже, витрати на впровадження даного заходу окупляться приблизно за 0,7 року.

2. Рентабельність інвестицій (ROI):

$$\text{ROI} = 18 / 12 * 100 = 150 \%$$

Це означає, що на кожну 1 тис. грн вкладень підприємство може отримати 1,5 тис. грн приросту чистого прибутку.

3. Чиста приведена вартість (NPV):

$$\text{NPV} = 18 / (1 + 0,15) - 12$$

$$\text{NPV} = 18 / 1,15 - 12$$

$$\text{NPV} = 15,65 - 12 = 3,65 \text{ тис. грн}$$

Отже, чиста приведена вартість є додатною, що свідчить про економічну доцільність заходу.

2. Впровадження політики управління дебіторською заборгованістю

Одноразові витрати на впровадження заходу становлять 10 тис. грн, поточні витрати - 4 тис. грн на рік, очікуваний економічний ефект - 32 тис. грн на рік, а приріст чистого прибутку - 22 тис. грн на рік.

1. Строк окупності:

$$\text{Строк окупності} = 10 / 22 = 0,45 \text{ року}$$

Отже, витрати на впровадження цього заходу окупляться приблизно за 0,5 року.

2. Рентабельність інвестицій (ROI):

$$ROI = 22 / 10 * 100 = 220 \%$$

Це означає, що на кожну 1 тис. грн вкладень підприємство може отримати 2,2 тис. грн приросту чистого прибутку.

3. Чиста приведена вартість (NPV):

$$NPV = 22 / (1 + 0,15) - 10$$

$$NPV = 22 / 1,15 - 10$$

$$NPV = 19,13 - 10 = 9,13 \text{ тис. грн}$$

Отже, цей захід має вищу чисту приведену вартість, що підтверджує його високу економічну доцільність.

3. Загальна оцінка запропонованих заходів

Сумарні одноразові витрати на впровадження двох заходів становлять 22 тис. грн, поточні витрати - 7 тис. грн на рік, очікуваний економічний ефект - 60 тис. грн на рік, а загальний приріст чистого прибутку - 40 тис. грн на рік.

1. Загальний строк окупності:

$$\text{Строк окупності} = 22 / 40 = 0,55 \text{ року}$$

Отже, сукупні витрати на реалізацію запропонованих заходів окупляться приблизно за 0,55 року.

2. Загальний ROI:

$$ROI = 40 / 22 * 100 = 181,8 \%$$

Отже, загальний рівень рентабельності інвестицій становить 182 %.

3. Загальний NPV:

$$NPV = 40 / (1 + 0,15) - 22$$

$$NPV = 40 / 1,15 - 22$$

$$NPV = 34,78 - 22 = 12,78 \text{ тис. грн}$$

Отже, сукупна чиста приведена вартість є додатною, що підтверджує економічну доцільність впровадження обох заходів.

Таблиця 3.4 – Показники економічної ефективності впровадження заходів ТОВ «Ревальво»

Захід	Очікуваний економічний ефект, тис. грн/рік	Приріст чистого прибутку, тис. грн/рік	Строк окупності, років	ROI, %	NPV, тис. грн
Платіжний календар і резерв ліквідності	28	18	0,7	150	3,7
Управління дебіторською заборгованістю	32	22	0,5	220	9,1
Разом	60	40	0,55	182	12,8

Джерело: складено автором

Результати розрахунку показників економічної ефективності впровадження заходів управління ризиками ТОВ «Ревальво» свідчать про їх високу доцільність та результативність. Встановлено, що обидва запропоновані заходи забезпечують суттєвий економічний ефект і характеризуються позитивними значеннями ключових фінансових показників, зокрема приросту чистого прибутку, рентабельності інвестицій та чистої приведеної вартості. Це підтверджує, що вкладення у вдосконалення системи управління ризиками є економічно обґрунтованими та сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Аналіз показує, що найбільш ефективним заходом є впровадження політики управління дебіторською заборгованістю, яке характеризується найвищим рівнем рентабельності інвестицій (220 %) та значним значенням чистої приведеної вартості (9,1 тис. грн). Це зумовлено безпосереднім впливом даного заходу на прискорення оборотності коштів і стабілізацію грошових потоків. Водночас впровадження платіжного календаря та формування резерву ліквідності забезпечує підвищення платоспроможності підприємства та зниження ризику виникнення касових розривів, що є критично важливим для підтримання фінансової стійкості.

Отже, можна зробити висновок, що комплексна реалізація запропонованих заходів дозволяє досягти синергійного ефекту, який проявляється у зростанні прибутковості, покращенні ліквідності та підвищенні фінансової стабільності підприємства. Короткий строк окупності (0,55 року) та високий рівень рентабельності інвестицій (182 %) підтверджують практичну привабливість

впровадження заходів, що створює передумови для зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Ревальво» та забезпечення його сталого розвитку.

З метою більш повної оцінки ефективності запропонованих заходів доцільно врахувати можливі варіанти розвитку подій та рівень впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на результати їх реалізації. Сценарну оцінку економічної ефективності заходів управління ризиками ТОВ «Ревальво» за песимістичним, базовим та оптимістичним варіями наведено у таблиці 3.5.

Для оцінки ефективності впровадження запропонованих заходів управління ризиками використано такі показники: строк окупності, рентабельність інвестицій (ROI) та чиста приведена вартість (NPV). Розрахунки здійснено для трьох сценаріїв: песимістичного, базового та оптимістичного при ставці дисконту 15 %.

1. Впровадження платіжного календаря та резерву ліквідності

Песимістичний сценарій

Приріст чистого прибутку – 10 тис. грн

Строк окупності:

Строк окупності = $12 / 10 = 1,2$ року

ROI:

$ROI = 10 / 12 * 100 = 83 \%$

NPV:

$NPV = 10 / 1,15 - 12$

$NPV = 8,70 - 12 = -3,30$ тис. грн

Базовий сценарій

Приріст чистого прибутку – 18 тис. грн

Строк окупності:

$12 / 18 = 0,67$ року

ROI:

$18 / 12 * 100 = 150 \%$

NPV:

$18 / 1,15 - 12 = 15,65 - 12 = 3,65$ тис. грн

Оптимістичний сценарій

Приріст чистого прибутку – 25 тис. грн

Строк окупності:

$$12 / 25 = 0,48 \text{ року}$$

ROI:

$$25 / 12 * 100 = 208 \%$$

NPV:

$$25 / 1,15 - 12 = 21,74 - 12 = 9,74 \text{ тис. грн}$$

2. Впровадження політики управління дебіторською заборгованістю

Песимістичний сценарій

Приріст чистого прибутку – 12 тис. грн

Строк окупності:

$$10 / 12 = 0,83 \text{ року}$$

ROI:

$$12 / 10 * 100 = 120 \%$$

NPV:

$$NPV = 12 / 1,15 - 10 = 10,43 - 10 = 0,43 \text{ тис. грн}$$

Базовий сценарій

Приріст чистого прибутку – 22 тис. грн

Строк окупності:

$$10 / 22 = 0,45 \text{ року}$$

ROI:

$$22 / 10 * 100 = 220 \%$$

NPV:

$$22 / 1,15 - 10 = 19,13 - 10 = 9,13 \text{ тис. грн}$$

Оптимістичний сценарій

Приріст чистого прибутку – 30 тис. грн

Строк окупності:

$$10 / 30 = 0,33 \text{ року}$$

ROI:

$$30 / 10 * 100 = 300 \%$$

NPV:

$$30 / 1,15 - 10 = 26,09 - 10 = 16,09 \text{ тис. грн}$$

Таблиця 3.5 – Сценарна оцінка результатів впровадження заходів управління ризиками ТОВ «Ревальво»

Захід	Сценарій	Приріст чистого прибутку, тис. грн/рік	Строк окупності, років	ROI, %	NPV, тис. грн
Платіжний календар і резерв ліквідності	Песимістичний	10	1,2	83	-1,3
	Базовий	18	0,7	150	3,7
	Оптимістичний	25	0,5	208	9,7
Управління дебіторською заборгованістю	Песимістичний	12	0,8	120	0,4
	Базовий	22	0,5	220	9,1
	Оптимістичний	30	0,3	300	16,1

Джерело: складено автором

Результати сценарної оцінки ефективності впровадження заходів управління ризиками ТОВ «Ревальво» свідчать про їх загальну економічну доцільність та адаптивність до різних умов господарювання. Водночас показники приросту чистого прибутку за кожним сценарієм сформовано на основі рівня досягнення очікуваного економічного ефекту: базовий сценарій відповідає розрахункам таблиці 3.4, песимістичний передбачає часткову реалізацію ефекту (близько 50-60 % від базового), а оптимістичний – його перевищення (приблизно на 30-40 %) за рахунок більш ефективного управління грошовими потоками та дебіторською заборгованістю.

У песимістичному сценарії встановлено, що захід із впровадження платіжного календаря характеризується від’ємним значенням NPV (-1,3 тис. грн), що вказує на зниження його фінансової ефективності за несприятливих умов, зокрема за часткового скорочення касових розривів і обмеженого ефекту від оптимізації платежів. Водночас навіть у такому сценарії він залишається важливим інструментом забезпечення платоспроможності та стабілізації грошових потоків. Захід щодо управління дебіторською заборгованістю демонструє кращі результати, оскільки забезпечує додатний NPV та прийнятний рівень рентабельності навіть за умов уповільненого погашення заборгованості, що свідчить про його стійкість до негативних факторів.

У базовому сценарії обидва заходи підтверджують свою високу ефективність, забезпечуючи значний приріст чистого прибутку, короткі строки окупності та високі значення ROI. Особливо ефективним є впровадження політики управління дебіторською заборгованістю, яке характеризується найвищими показниками рентабельності інвестицій та чистої приведеної вартості. Це пояснюється його безпосереднім впливом на прискорення оборотності коштів і стабілізацію грошових надходжень. Водночас впровадження платіжного календаря забезпечує покращення фінансової дисципліни, більш точне планування платежів та зниження ризику виникнення касових розривів.

В умовах оптимістичного сценарію обидва заходи демонструють максимальну результативність, що проявляється у значному зростанні прибутковості, скороченні строків окупності та суттєвому збільшенні значення NPV. Такий результат досягається за рахунок повного впровадження запропонованих інструментів, підвищення платіжної дисципліни клієнтів, прискорення інкасації дебіторської заборгованості та більш ефективного використання вільних фінансових ресурсів. Це свідчить про високий потенціал запропонованих управлінських рішень і їх здатність забезпечити формування стійких конкурентних переваг підприємства.

Таким чином, результати сценарного аналізу, побудовані на варіативності досягнення прогностного економічного ефекту, підтверджують доцільність впровадження заходів управління ризиками та їх ефективність за різних варіантів розвитку економічного середовища, що забезпечує підвищення фінансової стійкості та адаптивності ТОВ «Ревальво».

Узагальнюючи результати обґрунтування соціально-економічної доцільності впровадження заходів управління ризиками ТОВ «Ревальво», можна зробити висновок, що запропоновані управлінські рішення є економічно ефективними, фінансово доступними та практично реалізованими. Проведені розрахунки підтверджують їх здатність забезпечити зростання прибутковості, покращення ліквідності, стабілізацію грошових потоків і зниження рівня фінансових ризиків за різних сценаріїв розвитку. Водночас використання

внутрішніх джерел фінансування та короткий строк окупності сприяють збереженню фінансової стійкості підприємства у процесі впровадження змін. Таким чином, реалізація запропонованих заходів створює передумови для підвищення ефективності діяльності, зміцнення конкурентних позицій і забезпечення сталого розвитку ТОВ «Ревальво» в умовах нестабільного економічного середовища.

3.3 Необхідні передумови та механізми імплементації запропонованих управлінських рішень

Ефективність реалізації запропонованих заходів з удосконалення системи управління ризиками значною мірою залежить від формування відповідних організаційних, фінансових, інформаційних та кадрових передумов, які забезпечують їх практичне впровадження та довгострокову результативність. Важливим аспектом при цьому є узгодженість дій між структурними підрозділами підприємства та наявність чітко визначених процедур реалізації управлінських рішень. Крім того, необхідною умовою виступає забезпечення належного рівня інформаційної підтримки та контролю, що дозволяє своєчасно оцінювати результати впровадження заходів і коригувати управлінські дії відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ефективна реалізація запропонованих заходів управління ризиками потребує формування відповідних організаційних, інформаційних та фінансових передумов, а також чіткого визначення механізмів їх впровадження. Узагальнену характеристику передумов, етапів реалізації, необхідних ресурсів та очікуваних результатів імплементації управлінських рішень ТОВ «Ревальво» наведено у таблиці 3.6 [28;29].

Таблиця 3.6 – Необхідні передумови та механізми імплементації запропонованих управлінських рішень ТОВ «Ревальво»

Захід	Необхідні передумови	Етапи реалізації	Конкретні дії	Відповідальні особи	Необхідні ресурси, тис. грн	Строк реалізації	Показники ефективності	Очікуваний результат
Впровадження платіжного календаря та резерву ліквідності	Наявність облікової системи; доступ до фінансових даних; підтримка керівництва	Підготовка; впровадження; контроль	Розробка регламенту руху коштів; складання платіжного календаря; визначення мінімального залишку коштів; формування резерву; щомісячний контроль	Директор, бухгалтер	12	1 місяць	Коефіцієнт поточної ліквідності; відсутність касових розривів; стабільність грошових потоків	Підвищення платоспроможності та фінансової стабільності
Впровадження політики управління дебіторською заборгованістю	Наявність бази клієнтів; доступ до інформації про контрагентів; регламент внутрішніх процедур	Аналіз; впровадження; моніторинг	Оцінка платоспроможності клієнтів; встановлення кредитних лімітів; впровадження передоплати; контроль строків оплати; моніторинг дебіторки	Директор, бухгалтер, менеджер з продажу	10	1 місяць	Обсяг дебіторської заборгованості; строк погашення; оборотність дебіторки	Зменшення дебіторської заборгованості та стабілізація грошових потоків

Джерело: складено автором на основі [28;29;30]

Результати узагальнення необхідних передумов та механізмів імплементації запропонованих управлінських рішень ТОВ «Ревальво» свідчать про їх практичну здійсненність і відповідність поточним умовам функціонування підприємства. Встановлено, що для реалізації заходів не потрібні складні або ресурсомісткі організаційні зміни, оскільки підприємство вже володіє базовими передумовами,

зокрема обліковою системою, доступом до фінансової інформації та сформованою структурою управління.

Аналіз етапів реалізації показує, що впровадження заходів має чітко структурований і послідовний характер, що забезпечує ефективність управлінських рішень та знижує ризик організаційних помилок. Запропонований поділ на підготовчий, впроваджувальний та контрольний етапи дозволяє забезпечити системність процесу, своєчасне виявлення відхилень і коригування дій у процесі реалізації заходів [28;29].

Особливу увагу слід приділити розподілу відповідальності між виконавцями, що сприяє підвищенню ефективності управління та координації дій. Залучення директора, бухгалтера та менеджера з продажу дозволяє охопити ключові напрями діяльності підприємства, зокрема фінансове планування, облік і роботу з клієнтами. Це забезпечує комплексний підхід до управління ризиками та підвищує якість прийняття управлінських рішень.

Важливою перевагою запропонованих заходів є їх невисока ресурсомісткість і короткий строк реалізації, що становить близько одного місяця для кожного заходу. Це дозволяє швидко отримати позитивний ефект від їх впровадження без значного навантаження на фінансові ресурси підприємства. Використання внутрішніх джерел фінансування додатково знижує ризики та забезпечує фінансову стабільність у процесі реалізації змін [29;30].

Таким чином, запропоновані механізми імплементації управлінських рішень є ефективними, логічно обґрунтованими та адаптованими до специфіки діяльності ТОВ «Ревальво». Їх реалізація дозволить підвищити ліквідність, стабілізувати грошові потоки, зменшити рівень фінансових ризиків та забезпечити формування більш ефективної системи управління підприємством, що створює передумови для його сталого розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для більш повної оцінки результатів впровадження запропонованих заходів доцільно визначити очікувані організаційно-економічні зміни у діяльності підприємства. Узагальнену характеристику таких змін наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Очікувані організаційно-економічні зміни в діяльності ТОВ «Ревальво» після впровадження заходів управління ризиками

Напрямок діяльності	Поточний стан	Зміни після впровадження	Очікуваний ефект
Управління грошовими потоками	Відсутність системного планування, наявність касових розривів	Впровадження платіжного календаря, планування надходжень і витрат	Зменшення касових розривів, стабілізація грошових потоків
Управління дебіторською заборгованістю	Зростання дебіторки, відсутність контролю строків	Встановлення кредитних лімітів, контроль оплат, моніторинг	Скорочення дебіторської заборгованості, прискорення оборотності
Фінансова дисципліна	Несистемний контроль платежів	Регламентація фінансових процедур	Підвищення платіжної дисципліни
Прийняття управлінських рішень	Обмежена аналітична база	Використання фінансового планування і контролю	Підвищення оперативності та обґрунтованості рішень
Система управління ризиками	Реактивний характер	Впровадження превентивного підходу	Зниження рівня фінансових ризиків

Джерело: складено автором

Представлені у таблиці 3.7 зміни свідчать про суттєву трансформацію підходів до управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, що передбачає перехід від фрагментарного та реактивного управління до системного, комплексного та превентивного підходу. Зокрема, впровадження платіжного календаря дозволяє перейти від ситуативного управління грошовими потоками до їх чіткого планування та координації, що забезпечує підвищення прогнозованості фінансових процесів, своєчасність виконання зобов'язань і зниження ризику виникнення касових розривів. Крім того, це створює інформаційну основу для більш ефективного фінансового контролю та прийняття управлінських рішень у короткостроковій і середньостроковій перспективі.

Водночас впровадження політики управління дебіторською заборгованістю сприятиме підвищенню фінансової дисципліни контрагентів і скороченню строків погашення заборгованості за рахунок запровадження чітких правил взаємодії, оцінювання платоспроможності клієнтів та контролю розрахунків. Це забезпечить прискорення оборотності коштів, підвищення ліквідності та зменшення потреби у залученні додаткових фінансових ресурсів, що є особливо важливим в умовах

високого кредитного навантаження підприємства. Додатково це сприятиме зниженню ризику виникнення простроченої заборгованості та втрат від неплатежів.

Отже, реалізація запропонованих заходів сприятиме переходу підприємства до більш ефективної та системної моделі управління, що базується на плануванні, контролі та превентивному управлінні ризиками. У результаті очікується підвищення фінансової стійкості, стабільності грошових потоків, покращення платоспроможності та загальної ефективності діяльності ТОВ «Ревальво», що, у свою чергу, посилить його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечить передумови для довгострокового розвитку.

Для оцінки кількісного впливу впровадження заходів управління ризиками доцільно проаналізувати зміну ключових фінансово-економічних показників підприємства. Узагальнені результати такого впливу наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Вплив впровадження заходів управління ризиками на ключові показники діяльності ТОВ «Ревальво»

Показник	Значення у 2025 р.	Прогноз після впровадження	Зміна	Захід
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,25	0,35	+0,10	Платіжний календар
Дебіторська заборгованість, тис. грн	42	30	-12	Управління дебіторкою
Оборотність дебіторської заборгованості	Низька	Середня	↑	Управління дебіторкою
Частка простроченої дебіторки, %	Висока	Знижена	↓	Управління дебіторкою
Стабільність грошових потоків	Низька	Висока	↑	Обидва заходи

Джерело: складено автором

Дані таблиці 3.8 підтверджують позитивний вплив запропонованих заходів на фінансовий стан підприємства та свідчать про їх практичну результативність у контексті підвищення ефективності управління ризиками. Найбільш суттєві зміни спостерігаються у сфері ліквідності та управління дебіторською заборгованістю, що безпосередньо пов'язано з впровадженням платіжного календаря та системи контролю розрахунків з контрагентами. Це дозволяє забезпечити більш

збалансований рух грошових коштів і підвищити рівень фінансової стабільності підприємства.

Зростання коефіцієнта поточної ліквідності свідчить про покращення здатності підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання та зменшення ризику втрати платоспроможності. Водночас скорочення дебіторської заборгованості та підвищення її оборотності забезпечують вивільнення обігових коштів, що сприяє підвищенню гнучкості фінансового управління та зниженню потреби у залученні зовнішнього фінансування. Додатково це позитивно впливає на структуру капіталу та зменшує рівень фінансового навантаження на підприємство.

Таким чином, впровадження заходів управління ризиками забезпечує комплексний позитивний ефект, який проявляється у покращенні ключових фінансово-економічних показників, стабілізації грошових потоків, підвищенні ефективності використання ресурсів і зміцненні фінансової стійкості підприємства, що у сукупності створює передумови для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення його сталого розвитку.

З метою забезпечення ефективності реалізації запропонованих заходів важливим є формування системи контролю та моніторингу їх результативності. Узагальнену характеристику такої системи наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Система моніторингу та контролю ефективності впровадження заходів управління ризиками ТОВ «Ревальво»

Показник контролю	Метод оцінювання	Періодичність	Відповідальний	Цільове значення
Коефіцієнт поточної ліквідності	Фінансовий аналіз	Щомісячно	Бухгалтер	$\geq 0,35$
Наявність касових розривів	Аналіз руху коштів	Щомісячно	Директор	Відсутні
Дебіторська заборгованість	Аналіз балансу	Щомісячно	Бухгалтер	Зниження
Оборотність дебіторки	Розрахунок коефіцієнта	Щоквартально	Менеджер з продажу	Зростання
Частка простроченої дебіторки	Аналітичний облік	Щомісячно	Бухгалтер	Мінімізація
Виконання платіжного календаря	Порівняння план/факт	Щомісячно	Директор	$\geq 95 \%$

Джерело: складено автором

Запровадження системи моніторингу дозволяє забезпечити постійний і безперервний контроль за результатами реалізації заходів та своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, що має ключове значення для підтримання ефективності управлінських рішень. Регулярне оцінювання ключових фінансових індикаторів, зокрема ліквідності, стану дебіторської заборгованості та стабільності грошових потоків, сприяє підвищенню прозорості управління, формуванню достовірної аналітичної бази та покращенню якості прийняття управлінських рішень як на оперативному, так і на стратегічному рівнях.

Чітке визначення відповідальних осіб, розподіл функцій контролю та встановлення періодичності моніторингу забезпечують належну координацію дій працівників і підвищують рівень управлінської дисципліни на підприємстві. Це дозволяє не лише оцінювати ефективність впроваджених заходів, але й оперативно реагувати на можливі негативні тенденції, своєчасно коригувати управлінські дії та мінімізувати вплив ризиків на фінансові результати діяльності підприємства.

Отже, формування системи контролю та моніторингу є необхідною умовою забезпечення довгострокової результативності запропонованих заходів, оскільки вона створює механізм зворотного зв'язку, підвищує адаптивність системи управління ризиками та сприяє зростанню ефективності функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Узагальнюючи результати дослідження передумов та механізмів імплементації запропонованих управлінських рішень, слід зазначити, що їх реалізація є практично здійсненою, економічно обґрунтованою та організаційно забезпеченою для ТОВ «Ревальво». Впровадження платіжного календаря та політики управління дебіторською заборгованістю сприятиме переходу підприємства до більш системної, контрольованої та превентивної моделі управління ризиками, що забезпечить підвищення ліквідності, стабілізацію грошових потоків, скорочення дебіторської заборгованості та зміцнення фінансової дисципліни. Очікувані організаційно-економічні зміни, підтверджені прогностичними показниками та системою моніторингу, свідчать про комплексний позитивний ефект від реалізації заходів, який проявляється у підвищенні

ефективності управління, зниженні рівня фінансових ризиків та зростанні адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, що створює передумови для його сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження досягнуто поставлену мету кваліфікаційної роботи, що полягала в узагальненні теоретичних положень і розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ризиками на підприємстві. Отримані результати дозволяють комплексно оцінити особливості функціонування ризик-менеджменту та обґрунтувати напрями його підвищення на прикладі ТОВ «Ревальво».

1. У процесі дослідження теоретичних засад управління ризиками встановлено, що ризик є складною економічною категорією, яка характеризує ймовірність відхилення фактичних результатів діяльності підприємства від запланованих під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Уточнено, що сучасне трактування ризику передбачає не лише загрозу втрат, але й можливість отримання додаткових вигод, що формує необхідність його активного управління. Систематизація наукових підходів до класифікації ризиків дозволила виділити їх ключові групи за джерелами виникнення, характером впливу та рівнем керованості, що створює теоретичну основу для побудови ефективної системи ризик-менеджменту на підприємстві.

2. У результаті дослідження методичних підходів сформовано комплексний інструментарій оцінювання та управління ризиками підприємства. Обґрунтовано доцільність поєднання якісних, напівкількісних і кількісних методів аналізу, що забезпечує більш об'єктивну оцінку ризиків та їх впливу на результати діяльності. Зокрема, використання SWOT- та PEST-аналізу дозволяє врахувати фактори зовнішнього середовища, тоді як фінансовий аналіз і матричний підхід забезпечують кількісну оцінку ризиків. Такий інтегрований підхід сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, забезпечує своєчасне реагування на зміни ринкового середовища та підвищує ефективність стратегічного управління.

3. У ході дослідження здійснено комплексну характеристику діяльності ТОВ «Ревальво» та аналіз середовища його функціонування. Встановлено, що підприємство функціонує у сфері оптової торгівлі, а основний вид діяльності за КВЕД 46.90 формує понад 90 % доходів підприємства. Аналіз показав, що у 2023-2025 рр. чистий дохід ТОВ «Ревальво» зріс на 37,8 %, чистий прибуток – у 5,8 разів, а рентабельність продажу підвищилася з 1,0 % до 4,1 %. Результати SWOT-аналізу засвідчили наявність потенціалу до зростання за рахунок диверсифікації напрямів діяльності та розвитку консультаційних послуг. Водночас PEST-аналіз показав значний вплив макроекономічних факторів: інтегральна оцінка економічних чинників становила 4,15 бала, політичних – 3,75 бала, соціальних – 3,65 бала, технологічних – 3,40 бала. Це обумовлює необхідність підвищення гнучкості управління, вдосконалення фінансового планування та активного використання інструментів ризик-менеджменту.

4. Проведена діагностика ризиків діяльності підприємства та оцінка їх впливу на результати господарювання дозволили визначити, що найбільш критичними є ризики ліквідності, кредитний, інфляційний та ринковий ризики. Аналіз фінансово-економічних показників засвідчив позитивну динаміку розвитку підприємства: чистий дохід у 2025 р. зріс на 37,8 % порівняно з 2023 р., а чистий прибуток збільшився у 5,8 разів. Водночас поточні зобов'язання підприємства суттєво зросли, коефіцієнт поточної ліквідності залишався нижчим за нормативне значення 1,0, а коефіцієнт автономії характеризувався критично низьким рівнем, що свідчить про високу залежність від позикового капіталу. Результати PEST-аналізу показали, що найбільший негативний вплив мають економічні фактори із інтегральною оцінкою 4,15 бала, зокрема інфляція, валютні коливання та зниження платоспроможного попиту. Крім того, за результатами аналізу конкурентного середовища встановлено, що частка повторних угод становить 50-60 %, а ризик втрати клієнтів через появу товарів-замінників може сягати 20-25 %. Це свідчить про підвищення фінансової залежності та наявність загроз платоспроможності, що потребує посилення контролю за грошовими потоками, оптимізації структури капіталу та підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю.

5. У процесі дослідження визначено ключові напрями мінімізації ризиків і підвищення фінансової стійкості підприємства, які безпосередньо пов'язані з виявленими проблемами ліквідності та управління грошовими потоками. Основну увагу зосереджено на вдосконаленні фінансового планування та підвищенні ефективності управління дебіторською заборгованістю як найбільш критичних чинниках впливу на результати діяльності підприємства. Реалізація зазначених напрямів сприятиме покращенню платоспроможності, прискоренню оборотності коштів і зниженню рівня фінансових ризиків, що забезпечить більш стабільне функціонування підприємства.

6. У роботі обґрунтовано та розроблено конкретні заходи щодо вдосконалення системи управління ризиками ТОВ «Ревальво», спрямовані на мінімізацію ризику ліквідності та кредитного ризику. Необхідність їх впровадження підтверджується тим, що коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 0,59 у 2023 р. до 0,25 у 2025 р., частка поточних зобов'язань в активах зросла до 0,95, а короткострокові кредити у 2025 р. становили 1430 тис. грн. Також дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги збільшилася з 25 тис. грн у 2023 р. до 42 тис. грн у 2025 р., що обґрунтовує потребу у впровадженні політики управління дебіторською заборгованістю. Запропоновані заходи передбачають впровадження платіжного календаря, формування резерву ліквідності та посилення контролю за розрахунками з контрагентами.

7. Оцінювання соціально-економічної доцільності впровадження запропонованих заходів показало їх фінансову доступність та високу ефективність. Загальні одноразові витрати на реалізацію заходів становлять 22 тис. грн, поточні витрати – 7 тис. грн на рік, а очікуваний економічний ефект – 60 тис. грн на рік. Впровадження платіжного календаря потребує 12 тис. грн одноразових витрат і забезпечує приріст чистого прибутку 18 тис. грн, строк окупності 0,7 року, ROI 150 % та NPV 3,7 тис. грн. Політика управління дебіторською заборгованістю потребує 10 тис. грн витрат, але забезпечує приріст чистого прибутку 22 тис. грн, строк окупності 0,5 року, ROI 220 % та NPV 9,1 тис. грн. Загалом строк окупності заходів становить 0,55 року, ROI – 182 %, а NPV – 12,8 тис. грн.

8. У ході дослідження розроблено механізм імплементації запропонованих заходів, який передбачає визначення відповідальних осіб, ресурсного забезпечення, строків реалізації та системи контролю результатів. Встановлено, що кожен із заходів може бути впроваджений протягом 1 місяця, а загальна потреба у ресурсах становить 22 тис. грн, зокрема 12 тис. грн на платіжний календар і резерв ліквідності та 10 тис. грн на політику управління дебіторською заборгованістю. Очікуваний результат полягає у підвищенні коефіцієнта поточної ліквідності з 0,25 до 0,35, скороченні дебіторської заборгованості з 42 тис. грн до 30 тис. грн, тобто на 12 тис. грн, а також у стабілізації грошових потоків. Система моніторингу передбачає щомісячний контроль ліквідності, дебіторської заборгованості, касових розривів і виконання платіжного календаря із цільовим рівнем виконання не менше 95 %.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бутенко В. М., Байдацький М. В. (2023). Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*. № 50. С. 207–213. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35>
2. Насад Н. В., Терещук С. А. Антикризове управління ризиками підприємств в період війни. *Український економічний часопис*. 2025. Вип. 8. С. 68–73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-12>
3. Кукіна Н. В., Оглобліна В. О., Ткаченко Є. Ю. Формування системи управління ризиками підприємства. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2024. № 4 (53). С. 102–107. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-53-11>
4. Вараксіна О. В., Побіденна В. Б., Гребеник Р. О. Управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. С. 298–303. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-47>
5. Балдинюк В. М. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. С. 96–102. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1>
6. Самойленко В. В. Особливості формування системи управління ризиками на підприємстві. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2022. Т. 33 (72), № 1. С. 28–36. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/72-1-5>
7. Токмакова І. В., Чорнобровка І. В., Зуб М. В. Формування системи управління ризиками підприємств України в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 83–91. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.85.306452>
8. Вараксіна О. В., Черевко А. В., Пазинич В. О. Ключові етапи та інноваційні підходи в управлінні ризиками в умовах невизначеності. *Економічний простір*. 2024. № 194. С. 138–143. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.194.138-143>

9. Рязанова Н. О. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. *Академічний огляд*. 2022. № 1(56). С. 63–71. DOI: 10.32342/2074-5354-2022-1-56-7
10. Погончук А. Теоретичні засади управління ризиками в діяльності підприємства за умов невизначеності. *Грааль науки*. 2023. № 30 (серпень). С. 89–94. DOI:10.36074/grail-of-science.04.08.2023.012
11. Захарова Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. *Бізнес Інформ*. 2023. №1. С. 203–209. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-203-209>
12. Гарькава В. Ф., Славкова О. П., Волотовська Т. П. Управління ризиками в умовах нестабільності: виклики для менеджменту в Україні. 2024. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13347958>
13. Тебенко В. М., Болтянська Л. О., Лисак О. І. Управління ризиками як напрям забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. Запоріжжя : Друкарня ТДАТУ, 2023. № 3 (49). С. 169–177. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-49-169-177>
14. Балдинюк В. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>
15. Скибінська З., Іщук Е. Формування моделі ризик-менеджменту у системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-123>
16. Качула С. В., Півкач С. В. Роль ризик-менеджменту при оцінці фінансової стійкості підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-08-04>
17. YouControl. Інформація про компанію ТОВ «Ревальво» (ЄДРПОУ 42464315). URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42464315/ (дата звернення 3.04.2026 р.)

18. Opendatabot. Дані про компанію ТОВ «Ревальво» (ЄДРПОУ 42464315). URL: <https://opendatabot.ua/c/42464315> (дата звернення 3.04.2026 р.)
19. vkursi.pro. Товариство з обмеженою відповідальністю «Ревальво» (ЄДРПОУ 42464315). URL: <https://vkursi.pro/card/tovarystvo-z-obmezhenoiu-vidpovidalnistiu-revalvo-42464315> (дата звернення 3.04.2026 р.)
20. UA-Region. Інформація про підприємство з кодом ЄДРПОУ 42464315. URL: <https://www.ua-region.com.ua/42464315/> (дата звернення 3.04.2026 р.)
21. Clarity Project. Фінансова звітність ТОВ «Ревальво» за роками (ЄДРПОУ 42464315). URL: <https://clarity-project.info/edr/42464315/yearly-finances> (дата звернення 3.04.2026 р.)
22. Storozhenko O. Financial risks of Ukrainian enterprises: Analysis, management, and ways to minimise them in conditions of economic instability. *Economics and Business Management*. 2025. Vol. 16, No. 3. P. 197–213. DOI: 10.31548/economics/3.2025.197
23. Нечипоренко А. В. Особливості управління фінансовими ризиками підприємства в умовах трансформаційних змін. *Економіка і суспільство*. 2023. Т. 35, № 56. С. 200–206. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-56-200-206>
24. Ростов М. В., Ключка О. В. Вплив ефективного ризик-менеджменту на фінансові результати бізнес-організації. *Management*. 2025. № 1 (283). С. 91–97. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-283-91-97
25. Гринько Т., Гвінашвілі Т., Юлдашев Р. Аналіз систем управління ризиками на підприємствах. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 2. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.223>
26. Корженівська Н., Осадчук І. Стратегічні альтернативи ризик-менеджменту економічної діяльності підприємств. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Vol. 10. С. 108–118. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-108-118>
27. Чумаченко О., Нескородько О. Вдосконалення системи управління ризиками як спосіб підвищення фінансової стійкості підприємств. *Вчені записки*

Університету «КРОК». 2025. № 1 (77). С. 89–95. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-89-95>

28. Чередниченко І. Сутність фінансового ризик-менеджменту та особливості його використання в діяльності будівельних підприємств. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. № 4 (18). С. 115–130. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0410>

29. Ананьєва Ю. Фінансова стійкість підприємств в умовах глобальних шоків: стратегічні орієнтири ризик-менеджменту. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 4. С. 370–377. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-46>

30. Дуднєва Ю. Є., Артем'єв О. О. Ризик-менеджмент як системоутворюючий елемент управління економічною безпекою підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-50>

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «Ревальво» 2023 р.

Баланс

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи	1000	90,0	90,0
Нематеріальні активи	1000	0,0	0,0
Основні засоби:	1010	90,0	90,0
первісна вартість	1011	—	120,0
знос	1012	—	(30,0)
Усього за розділом I	1095	90,0	90,0
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	50,0	45,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	25,0	25,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	—	3,0
у т.ч. з податку на прибуток	1136	—	1,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	—	2,0
Гроші та їх еквіваленти	1165	20,0	20,0
Усього за розділом II	1195	95,0	95,0
БАЛАНС	1300	185,0	185,0

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	10,0	10,0
Нерозподілений прибуток	1420	13,0	13,0
Усього за розділом I	1495	23,0	23,0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити	1600	45,0	45,0
Поточна кредиторська заборгованість:			
– товари, роботи, послуги	1615	—	70,0
– розрахунки з бюджетом	1620	—	20,0
– з податку на прибуток	1621	—	5,0
– зі страхування	1625	—	5,0
– з оплати праці	1630	—	12,0
Доходи майбутніх періодів	1665	—	5,0
Інші поточні зобов'язання	1690	—	5,0
Усього за розділом III	1695	162,0	162,0
БАЛАНС	1900	185,0	185,0

Звіт про фінансові результати

Стаття	Код рядка	На кінець звітного періоду	На початок звітного періоду
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	910,0	980,0
Інші операційні доходи	2120	8,0	10,0
Інші доходи	2240	3,0	4,0
Разом доходи	2280	921,0	994,0
Собівартість реалізованої продукції	2050	(830,0)	(860,0)
Інші операційні витрати	2180	(35,0)	(38,0)
Інші витрати	2270	(44,0)	(47,0)
Разом витрати	2285	(909,0)	(945,0)
Фінансовий результат до оподаткування	2290	12,0	49,0
Податок на прибуток	2300	(3,0)	(34,0)
Чистий прибуток (збиток)	2350	9,0	15,0



Директор ТОВ «Ревальво»

Приладишева Лариса Миколаївна

Фінансова звітність ТОВ «Ревальво» 2024 р.

Баланс

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
I. Необоротні активи	1000	90,0	95,0
Нематеріальні активи	1000	0,0	0,0
Первісна вартість	1001	0,0	0,0
Накопичена амортизація	1002	(0,0)	(0,0)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,0	1 180,0
Основні засоби	1010	90,0	95,0
первісна вартість	1011	120,0	130,0
знос	1012	(30,0)	(35,0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0,0	0,0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,0	0,0
Інші необоротні активи	1090	0,0	0,0
Усього за розділом I	1095	90,0	1 180,0
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	45,0	60,0
у тому числі готова продукція	1103	0,0	0,0
Поточні біологічні активи	1110	0,0	0,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	25,0	35,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3,0	5,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	1,0	2,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2,0	5,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,0	0,0
Гроші та їх еквіваленти	1165	20,0	344,8
Витрати майбутніх періодів	1170	0,0	0,0
Інші оборотні активи	1190	0,0	18,4
Усього за розділом II	1195	95,0	363,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу	1200	0,0	0,0
БАЛАНС	1300	185,0	1 543,2

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10,0	10,0
Додатковий капітал	1410	0,0	0,0
Резервний капітал	1415	0,0	0,0

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	13,0	27,0
Неоплачений капітал	1425	(0,0)	(0,0)
Усього за розділом I	1495	23,0	10,0
II. Довгострокові зобов'язання	1595	0,0	0,0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	45,0	1 500,0
Інші поточні зобов'язання	1690	5,0	33,2
Усього за розділом III	1695	162,0	1 533,2
БАЛАНС	1900	185,0	1 543,2

Звіт про фінансові результати

Стаття	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	980,0	1 120,0
Інші операційні доходи	2120	10,0	18,0
Інші доходи	2240	4,0	7,0
Разом доходи	2280	994,0	1 145,0
Собівартість реалізованої продукції	2050	(860,0)	(955,0)
Інші операційні витрати	2180	(38,0)	(105,0)
Інші витрати	2270	(47,0)	(52,0)
Разом витрати	2285	(945,0)	(1 112,0)
Фінансовий результат до оподаткування	2290	49,0	33,0
Податок на прибуток	2300	(34,0)	(6,0)
Чистий прибуток	2350	15,0	27,0



Директор ТОВ «Ревальво»

Приладишева Лариса Миколаївна

Додаток В

Фінансова звітність ТОВ «Ревальво» 2025 р.

Актив

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0,0	0,0
Первісна вартість	1001	0,0	0,0
Накопичена амортизація	1002	(0,0)	(0,0)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 180,0	1 300,0
Основні засоби	1010	95,0	120,0
первісна вартість	1011	130,0	155,0
знос	1012	(35,0)	(35,0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0,0	0,0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,0	0,0
Інші необоротні активи	1090	0,0	0,0
Усього за розділом I	1095	1 180,0	1 420,0
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	60,0	72,0
у тому числі готова продукція	1103	0,0	0,0
Поточні біологічні активи	1110	0,0	0,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	35,0	42,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	5,0	6,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	2,0	2,5
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5,0	7,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,0	0,0
Гроші та їх еквіваленти	1165	344,8	310,0
Витрати майбутніх періодів	1170	0,0	0,0
Інші оборотні активи	1190	18,4	20,0
Усього за розділом II	1195	363,2	451,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу	1200	0,0	0,0
БАЛАНС	1300	1 543,2	1 871,0

Пасив

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10,0	10,0
Додатковий капітал	1410	0,0	0,0
Резервний капітал	1415	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	27,0	79,0
Неоплачений капітал	1425	(0,0)	(0,0)
Усього за розділом I	1495	37,0	89,0
II. Довгострокові зобов'язання	1595	0,0	0,0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	1 500,0	1 430,0
Інші поточні зобов'язання	1690	33,2	352,0
Усього за розділом III	1695	1 533,2	1 782,0
БАЛАНС	1900	1 543,2	1 871,0

Звіт про фінансові результати

Стаття	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	1 120,0	1 254,0
Інші операційні доходи	2120	18,0	20,0
Інші доходи	2240	7,0	8,0
Разом доходи	2280	1 145,0	1 282,0
Собівартість реалізованої продукції	2050	(955,0)	(1 050,0)
Інші операційні витрати	2180	(105,0)	(113,0)
Інші витрати	2270	(52,0)	(56,0)
Разом витрати	2285	(1 112,0)	(1 219,0)
Фінансовий результат до оподаткування	2290	33,0	63,0
Податок на прибуток	2300	(6,0)	(11,0)
Чистий прибуток	2350	27,0	52,0



Директор ТОВ «Ревальво»