

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

**Кафедра менеджменту**

На правах рукопису

**КУПЧИК КИРИЛО ОЛЕКСАНДРОВИЧ**

**НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ  
РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:  
**БУНЯК НАДІЯ МИХАЙЛІВНА,**  
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 6  
засідання кафедри менеджменту  
від 25 листопада 2025 р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Наталія ХОМЮК

**ЛУЦЬК – 2025**

# Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Другий (магістерський) рівень

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

«6» грудня 2024 року

## **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ**

Купчику Кирилу Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Напрями підвищення ефективності управління ризиками діяльності підприємства.

Керівник роботи Буняк Надія Михайлівна, кандидат економічних наук, доцент

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

2. Строк подання здобувачем роботи 05.12.2025р.

3. Мета та завдання КР Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ризиками діяльності підприємства. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: розкрити сутнісні характеристики ризиків та розглянути підходи до їх класифікації; визначити особливості управління ризиками діяльності підприємства; проаналізувати методичні підходи до аналізу ризиків підприємства та оцінювання ефективності управління ними; дати загальну характеристику підприємства та провести аналіз основних показників його діяльності; проаналізувати ризиків діяльності підприємства; провести оцінку ефективності управління ризиками діяльності підприємства; визначити проблеми і розробити пропозиції щодо удосконалення управління ризиками діяльності підприємства; запропонувати заходи щодо підвищення ефективності управління ризиками підприємства; обґрунтувати очікуваний ефект від впровадження сучасного інструментарію управління ризиками діяльності підприємства.

4. Дата видачі завдання 06.12.2024 р.

## АНОТАЦІЯ

Купчик К. О. Напрями підвищення ефективності управління ризиками діяльності підприємства.

У роботі викладено теоретико-методичні основи управління ризиками діяльності підприємства. Розкрито сутнісні характеристики ризиків та розглянути підходи до їх класифікації. Визначено особливості управління ризиками діяльності підприємства. Проаналізовано методичні підходи до аналізу ризиків підприємства та оцінювання ефективності управління ними. Дано загальну характеристику та проведено аналіз основних показників діяльності підприємства. Проаналізовано ризиків діяльності підприємства. Проведено оцінку ефективності управління ризиками діяльності підприємства. Визначено проблеми і розроблено пропозиції щодо удосконалення управління ризиками діяльності підприємства. Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності управління ризиками підприємства. Обґрунтовано очікуваний ефект від впровадження сучасного інструментарію управління ризиками діяльності підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад управління ризиками діяльності підприємства та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його системи. Удосконалено: концептуальні підходи до класифікації та оцінки ризиків, методичні засади інтеграції ризик-менеджменту в систему стратегічного та оперативного управління підприємством. Набули подальшого розвитку: підходи до оцінювання ефективності управління ризиками з урахуванням фінансових, організаційно-управлінських та соціально-репутаційних показників, а також розробка системи заходів щодо зниження ризиків у діяльності підприємства.

Практичне значення роботи полягає у впровадженні комплексної системи

управління ризиками підприємства, що дозволяє підвищити фінансову стійкість, ефективність управлінських рішень та адаптивність до змін ринкового середовища. Розроблені рекомендації щодо цифровізації, підвищення кваліфікації персоналу та оптимізації бізнес-процесів можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності та зниження потенційних ризиків у практичній діяльності логістичних підприємств.

Ключові слова: управління ризиками, ризик-менеджмент, логістика, фінансова стійкість, цифровізація, інноваційний потенціал, організаційна ефективність, прогнозування.

## SUMMARY

Kupchyk K. O. Directions for increasing the effectiveness of enterprise risk management.

The paper outlines the theoretical and methodological foundations of enterprise risk management. The essential characteristics of risks are revealed and approaches to their classification are considered. The features of enterprise risk management are determined. Methodological approaches to analyzing enterprise risks and assessing the effectiveness of their management are analyzed. A general characteristic is given and the main indicators of the enterprise's activity are analyzed. Enterprise risks are analyzed. The effectiveness of enterprise risk management is assessed. Problems are identified and proposals are developed to improve enterprise risk management. Measures are proposed to increase the effectiveness of enterprise risk management. The expected effect of the implementation of modern enterprise risk management tools is substantiated.

The scientific novelty of the results obtained lies in deepening the theoretical

and methodological foundations of enterprise risk management and substantiating practical recommendations for increasing the effectiveness of its system. Improved: conceptual approaches to risk classification and assessment, methodological principles for integrating risk management into the system of strategic and operational management of the enterprise. Further development was made: approaches to assessing the effectiveness of risk management taking into account financial, organizational and managerial and social and reputational indicators, as well as the development of a system of measures to reduce risks in the activities of the enterprise.

The practical significance of the work lies in the implementation of a comprehensive enterprise risk management system, which allows to increase financial stability, the effectiveness of management decisions and adaptability to changes in the market environment. The developed recommendations for digitalization, staff training and business process optimization can be used to increase competitiveness and reduce potential risks in the practical activities of logistics enterprises.

Keywords: risk management, risk management, logistics, financial stability, digitalization, innovative potential, organizational efficiency, forecasting.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність та класифікація ризиків діяльності підприємства.....	10
1.2. Особливості управління ризиками діяльності підприємства.....	15
1.3. Методичні підходи до аналізу ризиків підприємства та оцінювання ефективності управління ними.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НИМИ.....	25
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності.....	25
2.2. Аналіз ризиків діяльності підприємства.....	31
2.3. Оцінка ефективності управління ризиками діяльності підприємства.....	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	44
3.1. Проблеми та пропозиції щодо удосконалення управління ризиками діяльності підприємства.....	44
3.2. Заходи щодо підвищення ефективності управління ризиками підприємства.....	49
3.3. Обґрунтування очікуваного ефекту від впровадження сучасного інструментарію управління ризиками діяльності підприємства.....	53
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	66

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища, зростанням конкуренції, коливаннями на фінансових ринках, воєнними та політичними ризиками. В умовах економічної турбулентності та трансформаційних процесів в Україні особливого значення набувають напрями підвищення ефективності системи управління ризиками, адже від її дієвості залежить здатність підприємства своєчасно реагувати на загрози, адаптувати бізнес-процеси до змін ринку та мінімізувати наслідки кризових явищ.

Дослідження напрямів підвищення ефективності управління ризиками діяльності підприємства є актуальним, оскільки воно дозволяє знайти способи підвищенню рівня захищеності від зовнішніх викликів, стабільності функціонування, забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку суб'єктів господарювання в умовах сучасних економічних викликів.

Дослідженню особливостей управління ризиками діяльності підприємства присвятили свої роботи такі теоретики та практики, як: Божко Н. О., Заволокіна Є. О. [1]; Бондарук В. [2]; Буняк Н. М., Мельник А. І. [3]; Гарькава В. Ф., Славкова О. П., Волотовська Т. П. [4]; Гривківська О. В. [5]; Далик В. П., Ключук Р. В., Ткач С. В., Коник О. В., Неведров В. О., Шиманович П. О., Крілик Б. Б. [6]; Михайленко О. В., Ніколаєнко С. М., Насіканова О. О. [7]; Ткачук Г. Ю., Виговський В. Г., Ренчковська В. Л. [8]; Токмакова І. В., Зуб М. В. [9]; Черелюк В. О. [10] та ін.

Попри досягнуті результати, низка питань залишаються відкритими та потребують подальшого дослідження. Зокрема, недостатньо вивчені методи інтеграції цифрових технологій у систему управління ризиками для підвищення оперативності прийняття рішень та прогнозування кризових ситуацій. Потребує

розвитку методика кількісної оцінки соціально-репутаційних ризиків та їхнього впливу на довгострокову конкурентоспроможність. Важливо також дослідити питання підвищення кваліфікації персоналу та мотивації до активного залучення у процеси ризик-менеджменту, зокрема через системне навчання та розвиток інтелектуального потенціалу.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є теоретико-методичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ризиками діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі було поставлено такі завдання:

- розкрити сутнісні характеристики ризиків та розглянути підходи до їх класифікації;
- визначити особливості управління ризиками діяльності підприємства;
- проаналізувати методичні підходи до аналізу ризиків підприємства та оцінювання ефективності управління ними;
- дати загальну характеристику підприємства та провести аналіз основних показників його діяльності;
- проаналізувати ризиків діяльності підприємства;
- провести оцінку ефективності управління ризиками діяльності підприємства;
- визначити проблеми і розробити пропозиції щодо удосконалення управління ризиками діяльності підприємства;
- запропонувати заходи щодо підвищення ефективності управління ризиками підприємства;
- обґрунтувати очікуваний ефект від впровадження сучасного інструментарію управління ризиками діяльності підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес управління ризиками діяльності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

**Предметом дослідження** є напрями, методи та інструменти підвищення ефективності управління ризиками діяльності підприємства.

**Матеріал дослідження.** Теоретичним підґрунтям є наукові праці

вітчизняних, присвячені проблематиці управління ризиками підприємств, аналітичні та статистичні матеріали, публікації у фахових економічних журналах, а також фінансова звітність та внутрішні документи досліджуваного підприємства.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад управління ризиками діяльності підприємства та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його системи.

Удосконалено: концептуальні підходи до класифікації та оцінки ризиків, методичні засади інтеграції ризик-менеджменту в систему стратегічного та оперативного управління підприємством.

Набули подальшого розвитку: підходи до оцінювання ефективності управління ризиками з урахуванням фінансових, організаційно-управлінських та соціально-репутаційних показників, а також розробка системи заходів щодо зниження ризиків у діяльності підприємства.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у можливості застосування запропонованої інтегрованої системи управління ризиками для підвищення ефективності діяльності підприємства. Розроблені підходи дають змогу оптимізувати процеси виявлення та оцінювання ризиків, удосконалити механізми реагування на зміни зовнішнього середовища та забезпечити більш раціональний розподіл ресурсів. Запропоновані рекомендації щодо цифровізації, підвищення фінансової стійкості та зміцнення репутаційного потенціалу можуть безпосередньо використовуватися у практиці управління. Їх впровадження сприяє зниженню операційних витрат, підвищенню прозорості управлінських процесів, формуванню стабільної комунікації зі стейкхолдерами та посиленню конкурентоспроможності підприємства.

**Апробація результатів та публікації.** Основні результати кваліфікаційної роботи обговорено й схвалено на міжнародній науково-практичній конференції «Економіка бізнесу цифрової глобалізації: маркетинг і логістика» (Одеса, 2025 р.) [11].

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність та класифікація ризиків діяльності підприємства

Ризики є невід'ємною складовою будь-якої підприємницької діяльності, оскільки вона завжди пов'язана з невизначеністю та впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.

У сучасних умовах економічної нестабільності та високої конкуренції ризики відіграють визначальну роль у формуванні результатів діяльності підприємства, впливаючи на його фінансову стійкість, прибутковість і можливості розвитку.

Усвідомлення сутності ризиків, їх природи та класифікації є необхідною передумовою ефективного управління ними, оскільки саме на цьому етапі закладаються основи для подальшого аналізу, оцінювання та розроблення заходів з їх мінімізації.

Волошина-Сідей В. В. вважає, що «ризик – ступінь, імовірність відхилення від бажаного результату як системи показників, які перебувають у відхиленні фактичного результату від запланованого та суттєво впливають на діяльність суб'єкта господарювання як зсередини, так і ззовні» [12].

Вараксіна О. В., Кругова А. О. трактують ризик як міру невизначеності, яка пов'язана з веденням діяльності, що супроводжується непередбачуваними умовами, з додатковими витратами ресурсів та потенційною можливістю недоотримання доходів та прибутку, що присутня в будь якій сфері діяльності підприємства [13].

Шепеленко О. В. стверджує, що «ризик – спосіб господарювання в непередбачених умовах (обставинах), що створюються завдяки особливим здібностям підприємця; можливість і необхідність запобігати стохастичним

умовам, зменшувати їх несприятливу дію і одержувати в цих умовах підприємницький дохід»[14].

Ми вважаємо, що ризик – це можливість виникнення подій або обставин, які можуть негативно вплинути на досягнення цілей підприємства, спричиняючи фінансові, організаційні, операційні або репутаційні втрати, при цьому він характеризується невизначеністю та ймовірністю реалізації несприятливих наслідків.

Визначення сутнісних характеристик ризику передбачає вивчення його властивостей, основними з яких є:

- невизначеність (ризик виникає за умови альтернативного розвитку подій);
- збиток (ризик існує, коли результат може призвести до збитку);
- наявність аналізу розвитку ситуації (ризик передбачає якісну чи кількісну оцінку та розуміння можливості негативних наслідків у майбутньому періоді);
- приналежність конкретному суб'єкту (ризик виникає за практичної значущості для кого-небудь очікуваної події) [15].

Ризик є невіддільною характеристикою господарської діяльності, що поєднує в собі елементи невизначеності, можливих втрат і необхідності прийняття управлінських рішень в умовах обмеженої інформації. Його сутність полягає у зіставленні ймовірних вигід і потенційних втрат, що дозволяє підприємству оцінити доцільність певних дій.

Для ефективної роботи з ризиком і забезпечення результативного управління ним необхідно усвідомлювати функції, які він виконує в процесі діяльності логістичного підприємства. Основними з яких є:

- інноваційна функція ризику (полягає в тому, що виявлений ризик стимулює пошук нових, нестандартних шляхів розв'язання проблем, сприяючи появі унікальних рішень та підвищенню ефективності виробництва й маркетингу);
- захисна функція (забезпечує керівникам підприємств правові та

економічні гарантії у випадках реалізації прорахованих ризиків – тобто, коли невдача не є наслідком некомпетентності, а вважається допустимим результатом обґрунтованих дій у межах підприємницької свободи);

- регулятивна функція (проявляється у пошуку й застосуванні нестандартних методів для вирішення складних завдань; вона може мати як конструктивний характер – коли ризик сприяє досягненню успіху, так і деструктивний – коли надмірна самовпевненість призводить до негативних наслідків, тому важливо дотримуватися балансу між обережністю та ініціативністю);

- аналітична функція (дозволяє керівництву обирати оптимальні шляхи мінімізації загроз із наявного набору альтернатив; чим масштабніше управлінське завдання, тим більше значення набуває глибокий аналіз ризиків, який стає невіддільною частиною стратегічного планування підприємства) [16].

Ступінь впливу підприємницького ризику на результати діяльності суб'єкта господарювання насамперед визначається дією факторів зовнішнього та внутрішнього середовища (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Ризики зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства

Середовище діяльності	Фактори впливу
1	2
Фактори зовнішнього середовища	<p>Фактори прямого впливу:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– особливості державної законотворчої політики у сфері регулювання підприємницької діяльності;</li> <li>– непередбачуваність рішень та дій органів державної влади й місцевого самоврядування;</li> <li>– зміни у податковому законодавстві та системі оподаткування;</li> <li>– характер взаємовідносин із діловими партнерами;</li> <li>– інтенсивність конкурентної боротьби на ринку;</li> <li>– рівень злочинності та поширеність корупційних проявів у середовищі господарювання.</li> </ul>
	<p>Фактори непрямого впливу:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– політична нестабільність у країні;</li> <li>– стан і темпи науково-технічного прогресу;</li> <li>– рівень економічної збалансованості та стабільності держави;</li> <li>– особливості поточної ринкової кон'юнктури;</li> <li>– події та тенденції міжнародного масштабу;</li> <li>– екологічна ситуація та стан навколишнього природного середовища тощо.</li> </ul>

## Продовження таблиці 1.1

1	2
Фактори внутрішнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ступінь розвитку техніко-технологічної бази виробництва;</li> <li>– ефективність організації виробничих процесів;</li> <li>– особливості тактичного й оперативного планування, що базуються на формуванні та реалізації стратегії підприємницької діяльності;</li> <li>– рівень забезпеченості підприємства необхідними ресурсами та ефективність їх використання у процесі господарювання;</li> <li>– якість і конкурентоспроможність продукції, виготовленої в результаті підприємницької діяльності;</li> <li>– показники продуктивності праці;</li> <li>– рівень та структура оплати праці;</li> <li>– характер і обсяги виробничих витрат;</li> <li>– рівень рентабельності підприємницької діяльності тощо.</li> </ul>

Примітка: сформовано автором на основі [17].

У сучасній економічній літературі існує велика кількість підходів до класифікації ризиків, що зумовлено їх різноманітністю та багатогранністю впливу на діяльність підприємства. Так, залежно від джерел виникнення виділяють зовнішні ризики, пов'язані з впливом факторів макро- та мікросередовища (економічних, політичних, соціальних, екологічних), і внутрішні, що виникають у межах самого підприємства внаслідок неефективного управління, помилок у плануванні чи виробничих процесах.

За характером наслідків ризики поділяють на фінансові, виробничі, інвестиційні, інноваційні, маркетингові, кадрові тощо. Окрім того, виділяють чисті ризики, які призводять лише до збитків, та спекулятивні, що можуть мати як негативні, так і позитивні результати. Класифікація дозволяє системно підходити до оцінювання ризиків, визначати пріоритетні напрями їх мінімізації та підвищувати ефективність управлінських рішень.

У табл. 1.2. відображено вплив ризиків на результати діяльності підприємств.

Вплив ризиків на результати діяльності підприємств проявляється у зміні основних показників їх ефективності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності. Зокрема, під дією ризикових факторів можуть зростати витрати виробництва, знижуватися прибутковість, виникати перебої у постачанні сировини чи збуті готової продукції.

## Вплив ризиків на результати діяльності підприємств

Вид ризику	Вплив ризику на очікуваний прибуток підприємства
Фінансово-економічні ризики	
Змінність попиту споживачів	Скорочення попиту внаслідок зростанням цін
Формування альтернативних видів продукції	Зменшення попиту на окремі види продукції
Корегування цін для конкурентів	Підвищення та зменшення цін
Зростання обсягів виробництва продукції у конкурентів	Зменшення обсягів продажу окремих видів товарів
Підвищення ставок податків	Скорочення прибутку
Попит та спроможність споживачів до купівлі товарів	Зменшення обсягів продажу продукції
Підвищення цін на матеріали	Зростання цін та зменшення доходу
Зростання залежності від постачання окремих видів товарів	
Нестача оборотних коштів	Зростання заборгованості за кредитами
Соціальні ризики	
Інфраструктура країни	Підвищення розміру невиробничих витрат
Погіршення рівня кваліфікації кадрів	Зростання браку під час виробництва продукції
Зменшення рівня заробітної плати	Звільнення працівників, погіршення продуктивності
Ускладнення процесу набору висококваліфікованих кадрів	Зростання затрат на комплектування

Примітка: сформовано автором на основі [18].

Невраховані ризики здатні спричинити порушення фінансових потоків, втрату партнерів або клієнтів, зниження ринкової вартості підприємства. Водночас надмірна обережність і уникнення ризику можуть обмежувати можливості для розвитку, інновацій та розширення ринкової присутності.

Отже, ризик є об'єктивною характеристикою ринкового середовища, яка відображає можливість відхилення фактичних результатів від очікуваних – як у бік втрат, так і у напрямі потенційних вигід. Усвідомлення природи ризику і його різновидів створює теоретико-методологічну основу для формування ефективної системи управління, спрямованої як на мінімізацію негативних наслідків, так і на його використання як інструмента стратегічного розвитку підприємства.

## 1.2. Особливості управління ризиками діяльності підприємства

Управління ризиками діяльності підприємства є складовою частиною системи стратегічного та операційного менеджменту, що спрямована на забезпечення стабільності функціонування, мінімізацію негативних наслідків та використання наявних можливостей для розвитку. Особливості такого управління визначаються характером діяльності підприємства, структурою його ресурсів, зовнішнім середовищем та внутрішніми процесами.

Борисова Т. зазначає, що «управління ризиком – це специфічна сфера менеджменту, що передбачає використання різноманітних підходів, процесів, заходів, які покликані забезпечити максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків підприємства, їхню оцінку, а також формування, реалізацію та контроль заходів щодо оптимізації рівня ризиків із метою досягнення цілей підприємства» [19].

Мостенська Т. Л., Скопенко Н. С. стверджують, що «управління ризиком – це процес впливу на об'єкт, при якому забезпечується охоплення максимально широкого діапазону можливих ризиків, застосування всіх методів дії на них, а також зведення рівня виявлених ризиків до мінімальних або прийнятних меж. У результаті здійснення цих заходів розробляється стратегія поведінки об'єкта у випадку настання ризикових подій» [20].

Турко М. О. розглядає управління ризиками як цілісний неперервний процес, який спрямований на мінімізацію дії негативних факторів ризику, що передбачає моніторинг ринку, ідентифікацію та оцінку ризиків, аналіз прийнятних методів управління ризиками, реалізацію заходів з управління ризиками відповідно до вибраних методів управління, моніторинг результатів [21].

На нашу думку, управління ризиками – це систематичний процес виявлення, оцінювання та контролю можливих загроз і невизначеностей у діяльності підприємства з метою мінімізації негативних наслідків та забезпечення досягнення поставлених цілей.

Особливості управління ризиками визначаються багатьма чинниками,

зокрема: специфікою виробничих процесів, масштабом і структурою підприємства, характером ринкової та регуляторної кон'юнктури, а також динамікою зовнішнього середовища. Суттєвим аспектом є те, що воно поєднує превентивні, регульовальні та аналітичні заходи, які дозволяють мінімізувати негативні наслідки, а також перетворити ризик на інструмент стратегічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Важливою передумовою ефективного управління ризикостійкістю суб'єкта господарювання є регулярна перевірка планових та фактичних показників його діяльності [22].

Управління ризиками передбачає вивчення та оцінку ймовірності настання негативних подій, а також заходи щодо їх мінімізації або усунення. Загальна схема управління ризиком підприємства представлена на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Схема управління ризиками на підприємстві

Примітка: сформовано автором.

В основі ефективного управління ризиками базується на таких

принципах, як:

- всеосяжність – охоплення усіх можливих напрямів і сфер, у яких можуть виникати ризики;
- мінімізація – зниження кількості потенційних ризиків та рівня їх негативного впливу на діяльність підприємства;
- оперативність реагування – своєчасне та адекватне пристосування до внутрішніх і зовнішніх змін, що можуть спричинити появу ризиків;
- зважене прийняття ризику – здійснення ризикованих рішень лише за умови їх обґрунтованості, допустимості рівня ризику та попереднього прогнозування можливих наслідків його реалізації [23].

Реалізація принципів управління ризиками перетворює їх на стратегічний ресурс розвитку підприємства.

Уміння керівництва інтерпретувати невизначеність не як загрозу, а як потенційне джерело нових можливостей, є ознакою зрілості управлінської системи. У цьому контексті ризик набуває подвійного змісту: з одного боку – як детермінанта потреби в контролі та прогнозуванні, а з іншого – як каталізатор інноваційного пошуку. Ефективне управління ризиками стає складовою стратегічного мислення, що забезпечує підприємству динамічну стійкість, гнучкість і здатність до самовідтворення в умовах постійних трансформацій економічного середовища.

Ефективне управління ризиками передбачає наявність низки складових [24]:

- інтегрованість – управління ризиками не функціонує ізольовано, а є органічною частиною діяльності організації;
- структурованість і комплексність – процес управління ризиками потребує комплексного підходу, що забезпечує порівнянні та узгоджені результати;
- адаптованість – структура системи та процес управління ризиками мають бути налаштовані відповідно до внутрішнього та зовнішнього контексту організації та її стратегічних цілей;

- залучення зацікавлених сторін – своєчасна участь ключових учасників дозволяє враховувати їхній досвід і думки, підвищуючи обґрунтованість і прозорість управлінських рішень;
- динамічність – ризики можуть виникати, змінюватися або зникати залежно від змін внутрішнього та зовнішнього середовища, тому управління ризиками передбачає своєчасну реакцію на ці зміни;
- оптимальний доступ до інформації – управлінські рішення базуються на даних минулого, поточної інформації та прогнозах, враховуючи обмеження та невизначеність цих джерел; інформація має бути актуальною, зрозумілою та доступною для відповідних учасників;
- фактори людського та культурного впливу – людський чинник та організаційна культура впливають на всі етапи управління ризиками;
- безперервне вдосконалення – процес управління ризиками постійно удосконалюється через навчання, обмін досвідом та аналіз результатів минулих рішень.

Процес управління ризиками охоплює етапи: аналіз середовища функціонування; ідентифікація ризиків; аналіз ризиків; оптимізація ризиків; оцінка ефективності управління ризиками [25].

Дотримання етапів управління ризиками дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, оцінювати їх вплив на діяльність підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення, а також мінімізувати негативні наслідки ризикових ситуацій й ефективно використовувати сприятливі можливості для розвитку, підвищуючи адаптивність, стійкість і конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного економічного середовища.

Розглянемо основні способи та прийоми впливу на ризики діяльності підприємства (табл. 1.3), які дозволяють йому системно підходити до управління невизначеністю та мінімізувати можливі втрати.

Використання заходів запобігання ризику, страхування, хеджування, резервування, диверсифікації та інших інструментів дає змогу контролювати ймовірність настання негативних подій та зменшувати їхні наслідки.

Таблиця 1.3

## Основні способи та прийоми впливу на ризики

Способи та прийоми	Сутнісна характеристика
1	2
<b>Засоби впливу на ризик</b>	
1. Зниження ризику	зниження потенційних втрат або ймовірності виникнення небажаних подій шляхом упровадження превентивних організаційно-технічних заходів, до яких належать різноманітні способи підвищення безпеки будівель і споруд, встановлення систем моніторингу та протипожежного захисту, а також проведення навчання персоналу діям у надзвичайних ситуаціях.
2. Збереження ризику	підтримання на поточному рівні може забезпечуватися шляхом формування резервних фондів, використання механізмів самострахування, залучення кредитних ресурсів, позик або отримання державних дотацій для покриття збитків і відновлення виробничої діяльності.
3. Передача ризику	передбачає перекладання відповідальності за ризик на третіх осіб (зазвичай за певну плату) без зміни його рівня.
страхування	під час страхування укладається договір, відповідно до якого страховик за визначену плату бере на себе зобов'язання повністю або частково компенсувати страхувальнику збитки у розмірі страхової суми, завдані внаслідок настання ризикових подій, передбачених умовами страхового договору
хеджування	сукупність інструментів і дій, спрямованих на усунення або мінімізацію ризиків фінансових операцій, пов'язаних із можливими несприятливими змінами валютних курсів, товарних цін, відсоткових ставок та інших показників у майбутньому; до таких інструментів належать ф'ючерсні й форвардні контракти, опціони та інші похідні фінансові операції.
<b>Прийоми зниження ризику</b>	
1. Уникнення ризику:	дії, спрямовані на запобігання виникненню потенційно ризикованих ситуацій, тобто превентивні способи усунення ризику.
універсальні методи	є типовими для різних форм ризику та мають подібний характер впливу; до них належать розроблення нормативно-регламентуючих документів, контроль за дотриманням трудової й технологічної дисципліни тощо.
спеціальні методи	орієнтовані на запобігання окремим видам підприємницьких ризиків, що можуть виникати через підвищення цін, коливання валютного курсу або зниження ділової активності; прикладами таких превентивних заходів є вдосконалення системи управління й організації виробництва, а також ефективне бізнес-планування.
2. Прийняття ризику	передбачає прийняття підприємцем на себе повної або часткової відповідальності за ризик; у такій ситуації ухвалюється рішення компенсувати можливі збитки за рахунок власних ресурсів – шляхом формування резервних фондів, застосування самострахування, залучення кредитів, позик чи отримання державних дотацій для відшкодування втрат.
3. Запобігання ризику	передбачає відмову від здійснення дій або заходів, пов'язаних із ризиком; реалізується через проведення підприємством певних організаційних і управлінських заходів, спрямованих на запобігання виникненню ризикових ситуацій шляхом підвищення обґрунтованості управлінських рішень, отримання додаткової аналітичної інформації, а також розроблення моделей ділової діяльності, що дозволяють мінімізувати можливі втрати.

## Продовження таблиці 1.3

1	2
4. Зниження ризику	означає зменшення ймовірності виникнення втрат та їхнього можливого обсягу; резервування або самострахування як метод мінімізації негативних наслідків ризикових подій полягає у формуванні спеціальних фондів для покриття збитків за рахунок частини власних оборотних коштів.
5. Вирівнювання ризику	процес мінімізації негативних наслідків ризикових операцій шляхом одночасного здійснення взаємопов'язаних операцій, що приносять позитивний результат, або розподілу можливих втрат між учасниками, залученими до господарського ризику.
вирівнювання ризику у просторі	передбачає розмежування можливих витрат між окремими структурними підрозділами підприємства або між учасниками ризикової ситуації – наприклад, замовником і підрядником, продавцем і покупцем тощо.
вирівнювання ризику у часі	полягає в узгодженні виконання певних однотипних господарських операцій на одну дату, тобто у їх одночасному проведенні, наприклад, під час здійснення бартерних розрахунків чи операцій купівлі-продажу.

Примітка: сформовано автором на основі [26].

Особливості управління ризиками підприємства виходять за межі простого контролю негативних впливів і набувають стратегічного характеру, перетворюючи невизначеність на інструмент управлінського впливу. У цьому контексті ризик стає не лише джерелом потенційних втрат, а й каталізатором для формування нових бізнес-моделей, оптимізації процесів та розвитку організаційної гнучкості.

1.3. Методичні підходи до аналізу ризиків підприємства та оцінювання ефективності управління ними

Методичні підходи до аналізу ризиків підприємства та оцінювання ефективності управління ними становлять фундаментальний інструментарій для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності організації. Вони передбачають систематичне виявлення, класифікацію та оцінку ризиків, визначення їхнього впливу на фінансові, виробничі та стратегічні показники підприємства, а також застосування ефективних заходів управління для мінімізації негативних наслідків.

Розглянемо методи якісного аналізу ризиків (табл. 1.4), які передбачають оцінювання ймовірності настання ризикових подій та їхнього потенційного впливу без використання точних числових показників, що дозволяє швидко і наочно визначити пріоритети у системі управління ризиками.

Таблиця 1.4

## Методи якісного аналізу ризиків

Метод	Основні переваги	Основні недоліки
Метод експертних оцінок	ефективний при браку статистичної інформації, легкість розрахунків, оцінка ризиків які не підлягають оцінці іншими методами, індивідуальний підхід до відбору коефіцієнтів	наявність компетентних експертів обмежена, обмеженість наявної у експертів інформації про майбутнє
Метод аналогій	невелика собівартість, дозволяє здійснювати попередню оцінку	потребує наявності аналогів, низький рівень точності
Метод Монте-Карло	висока точність розрахунків, облік великої сукупності факторів ризику; широка сфера застосування; реалістичний спосіб опису невизначеності змінних; дозволяє отримати форму розподілу ймовірностей ризикової події; кореляція між змінними моделюється різними методами і враховується в моделі.	потребує обов'язкового залучення ЕОМ; матеріально затратний метод
Рейтинговий метод	легкий у розумінні та не потребує значних математичних розрахунків, оцінка та відповідне ранжування ризику залежить від наявного масиву інформації	об'єктивність процесу ранжування, проблема у виборі еталону для порівняння

Примітка: побудовано автором на основі [27].

Розглянуті методи дають змогу класифікувати ризики за ступенем їхньої значущості, визначити критичні загрози для діяльності підприємства та розробити первинні рекомендації щодо управлінських заходів.

Завдяки якісним методам керівництво підприємства отримує основу для прийняття зважених рішень і планування подальших дій щодо мінімізації негативних наслідків.

Методи кількісного аналізу ризиків відображено у табл. 1.5.

Оцінка видів ризиків проводиться за допомогою специфічних показників та індикаторів. Так, організаційні ризики можна визначати через рівень централізації управління, ступінь регламентованості процесів, наявність системи контролю та відповідальних підрозділів за ризик-менеджмент.

## Методи кількісного аналізу ризиків

Методи	Основні переваги	Основні недоліки
Економіко-статистичні методи		
статистичний метод	найточніший метод оцінки за наявності вичерпної інформації за минулі періоди (3-5 періодів), невеликі затрати застосування, простота математичних розрахунків	не відповідає цілям прогнозування, висока трудомісткість проведення, використання ймовірнісних характеристик для оцінки ступеню ризику та відсутність можливості аналізу джерел виникнення ризику
Аналітичні методи:		
аналітично-розрахунковий	доступність, простота розрахунків, невеликі затрати застосування, допомагають спрогнозувати можливу шкоду за допомогою математичних моделей	потребує високого рівня аналітичної інформації, практично відсутній облік факторів, достатньо не розроблений на теоретичному рівні
аналіз чутливості	не потребує великого масиву статистичної інформації, простота розрахунків, об'єктивність, практичність у застосуванні матриці чутливості	використання детермінованих величин, не дозволяє визначити можливий діапазон змін значень змінних, не враховує зміну усіх факторів одночасно
Сценарні методи		
аналіз сценаріїв, дерева подій, дерева рішень, події-наслідків, індексів безпеки	Простота роботи з використання певного програмного забезпечення, не вимагає обізнаності у законі розподілу об'єктивної ймовірності зміни факторів; детальна аналіз усіх ризиків; дозволяє здійснювати аналіз окремих частин	обмеженість кількості сценаріїв, здійснення висновків без залучення кількісних інструментів, потребує високої точності прогнозування

Примітка: побудовано автором на основі [27].

Операційні ризики оцінюють за показниками ефективності виробничих і логістичних процесів, частоти та наслідків технічних збоїв, рівня енергомісткості та використання ресурсів.

Соціальні та кадрові ризики враховують через рівень кваліфікації персоналу, плинність кадрів, ефективність мотиваційних програм та участь працівників у прийнятті рішень.

Репутаційні ризики аналізують за доступністю та прозорістю інформації про діяльність підприємства, відгуками клієнтів, присутністю у цифровому середовищі та реакцією на кризові ситуації.

Пріоритетними для оцінки є фінансові ризики через їх критичний вплив на життєздатність підприємства.

Для оцінювання рівня фінансових ризиків доцільно використовувати відомі економіко-математичні моделі, зокрема моделі Дж. Таффлера [28], Г. Спрінгейта [29] та О. Терещенка [30]. Їх застосування дає змогу комплексно оцінити фінансову стійкість підприємства, виявити потенційні загрози банкрутства та своєчасно ідентифікувати ризики, пов'язані з погіршенням фінансових показників.

Використання цих моделей у сукупності забезпечує більш об'єктивну і глибоку оцінку ризиків, що сприяє підвищенню ефективності системи управління ними.

Оцінювання ризиків дозволяє вчасно виявити потенційні загрози, визначити їхній вплив на результати діяльності та сформулювати дієві заходи запобігання. Проведення такої оцінки сприяє підвищенню рівня фінансової стійкості, обґрунтованості управлінських рішень і здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Водночас, процес оцінювання супроводжується низкою викликів – нестачею достовірної інформації, труднощами у прогнозуванні, суб'єктивністю експертних оцінок і складністю вибору оптимальних методик. Саме тому важливо поєднувати кількісні й якісні підходи, системно оновлювати дані та залучати фахівців різних напрямів, що дозволить забезпечити об'єктивність аналізу й підвищити ефективність управління ризиками.

Регулярне оцінювання ефективності ризик-менеджменту сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, зміцненню довіри партнерів і клієнтів, а також створює основу для довгострокового розвитку і адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Система індикаторів оцінки впливу ключових факторів на ефективність управління ризиками наведена у табл. 1.6.

Оцінка ефективності управління ризиками забезпечує підприємству можливість прогнозувати негативні наслідки зовнішніх і внутрішніх факторів, коригувати управлінські рішення з метою оптимізації ресурсів, підвищення фінансової стійкості та збереження конкурентних переваг.

Система індикаторів оцінки впливу ключових факторів на ефективність  
управління ризиками

Параметри оцінки	Індикатори оцінки параметрів
Фінансово-економічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>- коефіцієнт фінансового ризику;</li> <li>- коефіцієнт автономії;</li> <li>- коефіцієнт ліквідності;</li> <li>- рентабельність активів;</li> <li>- рентабельність власного капіталу;</li> <li>- коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу.</li> </ul>
Фактори цифровізації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рівень впровадження цифрових технологій;</li> <li>- коефіцієнт використання цифрових технологій;</li> <li>- рівень інформаційної відкритості;</li> <li>- рівень повноти використання цифрових послуг.</li> </ul>
Еколого-енергетичні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рівень енергозабезпечення;</li> <li>- рівень диверсифікації екоресурсів;</li> <li>- рівень впливу діяльності на екосистему;</li> <li>- коефіцієнт енергомісткості продукції;</li> <li>- індекс відповідності вимогам сертифікації.</li> </ul>
Фактори інтелектуалізації діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рівень інтелектоорієнтованої компоненти;</li> <li>- рівень соціальної компоненти;</li> <li>- рівень кваліфікації персоналу;</li> <li>- рівень можливості персоналу;</li> <li>- рівень розвитку здібностей персоналу.</li> </ul>

Примітка: побудовано автором на основі [31].

Систематичне оцінювання рівня ризиків сприяє формуванню прозорої інформаційної бази для прийняття стратегічних рішень і підвищує довіру партнерів та клієнтів до діяльності підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НИМИ

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності

\*\*\* \*\* \*\* \*\*\*\*\* здійснює професійну діяльність у сфері транспортно-логістичних послуг, спеціалізуючись на перевезенні вантажів різного типу територією України.

Підприємство зареєстроване за юридичною адресою: Україна, 33008, Рівненська обл., місто Рівне, вулиця \*\*\*\*\*, будинок \*.

Керівник компанії – \*\*\*\*\*.

Розмір статутного капіталу – 350000,00 грн.

Код ЄДРПОУ: 44846232.

Дата реєстрації підприємства: 13.07.2022 р. [32].

Підприємство здійснює діяльність у сфері транспортування та доставки вантажів різного призначення, надає консультаційні послуги щодо підготовки експортно-імпортних контрактів, організовує та супроводжує процес митного оформлення. До переліку послуг також входить попереднє визначення митної вартості вантажів, оформлення вантажних митних декларацій усіх типів, а також підготовка необхідної документації, зокрема Carnet-TIR, CMR та інших супровідних документів.

Основними напрямками діяльності \*\*\* \*\* \*\* \*\*\*\*\*є:

- надання транспортно-логістичних послуг з перевезення вантажів різного типу територією України та за її межами;
- організація та супровід міжнародних вантажоперевезень;
- транспортування сільськогосподарської продукції, сипучих і рідких вантажів у спеціалізованих транспортних засобах;

- надання експедиторських і консультаційних послуг у сфері логістики;
- організація процесу митного оформлення, підготовка необхідної супровідної документації (CMR, Carnet-TIR тощо);
- визначення митної вартості вантажів і оформлення вантажних декларацій;
- розроблення оптимальних маршрутів перевезення та контроль за їх виконанням за допомогою GPS-моніторингу;
- удосконалення логістичних процесів клієнтів шляхом впровадження сучасних технологій управління перевезеннями.

Місією \*\*\* \*\* \* \*\*\*\*\*є забезпечення надійних, ефективних і безпечних логістичних рішень, які сприяють успішному розвитку бізнесу клієнтів шляхом професійної організації вантажоперевезень, високої якості сервісу та впровадження сучасних технологій у сфері транспортної логістики.

Довгострокові стратегічні орієнтири \*\*\* \*\* \* \*\*\*\*\*формуються на основі місії, потреб сучасного ринку транспортно-логістичних послуг, а також глобальних та регіональних тенденцій у сфері вантажних перевезень і логістики. Враховуючи свою місію – забезпечення надійних, ефективних і безпечних логістичних рішень – підприємство планує посилювати позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, поступово розширюючи географію діяльності та спектр послуг.

Серед ключових пріоритетів – модернізація транспортного парку із впровадженням енергоефективних і екологічно чистих технологій, що відповідають сучасним вимогам сталого розвитку. Підприємство усвідомлює зростаюче значення цифровізації, тому стратегічно спрямована на інтеграцію інноваційних ІТ-рішень: автоматизацію логістичних процесів, впровадження систем моніторингу в режимі реального часу, аналітику даних для оптимізації маршрутів і управління ресурсами.

Конкурентні переваги \*\*\* \*\* \* \*\*\*\*\*формуються на основі комплексного підходу до організації логістичних процесів і спрямовані на забезпечення високої якості послуг та задоволення потреб клієнтів. Серед

основних переваг підприємства можна виділити:

- сучасний автопарк та технічне оснащення, що дозволяє забезпечувати безпечно та своєчасне перевезення вантажів різних типів, включно з сільськогосподарською продукцією, сипучими та рідкими вантажами;
- впровадження системи GPS-моніторингу, яка забезпечує контроль над рухом транспорту в режимі реального часу, підвищуючи надійність і прозорість перевезень;
- комплексність послуг, що охоплює організацію маршруту, експедиторське обслуговування, митне оформлення, підготовку необхідної документації та консультації щодо експортно-імпортних операцій;
- гнучкість і орієнтація на клієнта, що дозволяє оперативно реагувати на зміни потреб замовників і адаптувати логістичні рішення під специфіку конкретного вантажу або маршруту;
- висококваліфікований персонал, який забезпечує ефективне виконання всіх етапів логістичного процесу та підтримує стабільну якість обслуговування;
- прозорість і контрольованість процесів, що забезпечує своєчасне виконання замовлень і мінімізує ризики пошкодження або затримки вантажів;
- компактна організаційна структура, яка дозволяє швидко приймати управлінські рішення та ефективно координувати діяльність підрозділів.

Основні техніко-економічні показники діяльності \*\*\* \*\* за останні три роки приведені в табл. 2.1.

Аналіз приведених даних свідчить про динамічне зростання масштабів діяльності підприємства.

Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зріс із 896,0 тис. грн у 2022 році до 19015,5 тис. грн у 2024 році, що становить зростання на понад 442% у порівнянні з 2023 роком.

Аналогічна тенденція характерна і для чистого прибутку: з 67,7 тис. грн у 2022 році він зріс до 646,5 тис. грн у 2024 році, що підтверджує ефективність комерційної діяльності підприємства.

Таблиця 2.1

## Основні техніко-економічні показники \*\*\* \*\* \* \*\*\*\*\*

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Власний капітал, тис. грн	417,7	618,9	1265,4	201,2	646,5	48,17	104,46
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	896,0	3504,0	19015,5	2608	15511,5	291,07	442,68
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	671,9	2939,3	17757,3	2267,4	14818	337,46	504,13
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	67,7	201,3	646,5	133,6	445,2	197,34	221,16
Середньооблікова чисельність працівників, ос.	3	4	11	1	7	33,33	175,00
Фондовіддача, грн	38,2	44,5	94,7	6,3	50,2	16,5	112,8
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	23,5	78,6	200,9	55,1	122,3	234,5	155,6
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн	252,5	1044,3	2448,2	791,8	1403,9	313,58	134,43
Продуктивність праці, тис. грн / особу	298,7	876,0	1728,7	577,3	852,7	193,27	97,34
Рентабельність капіталу, %	2,21	2,76	3,22	0,55	0,46	24,9	16,7
Рентабельність власного капіталу, %	0,32	0,39	0,69	0,07	0,3	21,88	76,92
Рентабельність продажу, %	0,08	0,06	0,03	-0,02	-0,03	-25,00	-50,00
Рентабельність господарської діяльності, %	0,10	0,07	0,04	-0,03	-0,03	-30,00	-42,86
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн	425,4	1203,7	1986,1	778,3	782,4	182,96	65,00
Кредиторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн	48,5	57,1	59,3	8,6	2,2	17,73	3,85

Примітка: розраховано на основі даних додатків А, Б, В.

Позитивну динаміку також демонструє зростання власного капіталу, який за аналізований період збільшився у понад 3 рази, що свідчить про зміцнення фінансової стабільності підприємства. Крім того, суттєво зросла чисельність персоналу – з 3 осіб у 2022 році до 11 у 2024-му, що разом зі зростанням продуктивності праці вказує на розширення операційної діяльності.

Разом з тим, спостерігається суттєве підвищення собівартості

реалізованої продукції, яка у 2024 році становила 17757,3 тис. грн, що майже на 504% більше, ніж у 2023 році. Варто також звернути увагу на зниження рівня рентабельності продажу та господарської діяльності, що може бути пов'язано з високою собівартістю. Також насторожує зростання дебіторської заборгованості, яка збільшилася майже в 4,7 раза з 2022 по 2024 рік, що може створювати ризики для ліквідності підприємства та ускладнювати управління грошовими потоками. Натомість кредиторська заборгованість залишається на відносно низькому рівні.

\*\*\* \*\* \* \*\* \*\* демонструє високу динаміку розвитку, однак потребує посиленої уваги до контролю витрат, ефективності використання ресурсів і управління дебіторською заборгованістю для забезпечення стабільності та довгострокового зростання.

Проведемо оцінку фінансово-майнового стану підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Показники фінансових результатів \*\*\* \*\* \* \*\* \*\*

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	896,0	3504,0	19015,5	2608	15511,5	291,07	442,68
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	671,9	2939,3	17757,3	2267,4	14818	337,46	504,13
Інші доходи, тис. грн	-	0,3	134,4	0,3	134,1	100,00	44700,0
Інші витрати, тис. грн	141,5	319,5	604,2	178	284,7	125,80	89,11
Разом доходи, тис. грн	896,0	3504,3	19149,9	2608,3	15645,6	291,10	446,47
Разом витрати, тис. грн	813,4	3258,8	18361,5	2445,4	15102,7	300,64	463,44
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	82,6	245,5	788,4	162,9	542,9	197,22	221,14
Податок на прибуток, тис. грн	14,9	44,2	141,9	29,3	97,7	196,64	221,04
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток), тис. грн	67,7	201,3	646,5	133,6	445,2	197,34	221,16

Примітка: розраховано на основі даних додатків А, Б, В.

Аналіз фінансових показників \*\*\* \*\* за 2022–2024 роки демонструє стрімке зростання масштабів і результатів господарської діяльності підприємства. Найбільш показовим є динамічне зростання чистого доходу від реалізації продукції: у 2023 році він зріс на 291,07% порівняно з 2022 роком, а в 2024 році – ще на 442,68% відносно попереднього року, що свідчить про суттєве розширення ринку збуту, зростання обсягів реалізації та успішне впровадження ефективних комерційних рішень.

Аналогічне зростання демонструє собівартість реалізованої продукції – на 337,46% у 2023 році та на 504,13% у 2024 році, що вказує на пропорційне збільшення витрат у зв'язку з розширенням діяльності. Водночас темпи зростання витрат перевищують темпи зростання доходів, що потребує посилення контролю за витратами та вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів.

Суттєво зросли й інші доходи підприємства – з нульових значень у 2022 році до 134,4 тис. грн у 2024 році, що свідчить про диверсифікацію джерел надходжень. Водночас інші витрати також зросли – на 125,8% у 2023 році та ще на 89,11% у 2024-му. Така тенденція потребує глибшої оцінки структури витрат, аби уникнути надлишкового фінансового навантаження.

Фінансовий результат до оподаткування збільшився з 82,6 тис. грн у 2022 році до 788,4 тис. грн у 2024 році, що є позитивним сигналом прибутковості бізнесу. Паралельно з цим зріс і податок на прибуток, проте чистий фінансовий результат (прибуток) підприємства демонструє впевнене зростання – з 67,7 тис. грн у 2022 році до 646,5 тис. грн у 2024 році (збільшення на 221,16% лише за останній рік).

Діяльність \*\*\* \*\* у 2022–2024 роках характеризується стабільним і швидким розвитком, зростанням доходів і прибутку. Проте поряд із позитивною динамікою спостерігається суттєве збільшення витрат, що потребує удосконалення системи витратного контролю та підвищення ефективності операційної діяльності.

## 2.2. Аналіз ризиків діяльності підприємства

Проведемо аналіз ризиків діяльності \*\*\* \*\* \* \*\*\*\*\*з метою виявлення потенційних загроз для стабільності та ефективності підприємства, оцінки їх впливу на фінансові та операційні показники, а також розробки рекомендацій щодо мінімізації негативних наслідків і підвищення ефективності управління ризиками в умовах динамічного розвитку логістичної сфери.

Проведемо аналіз внутрішнього середовища \*\*\* \*\* \* \*\*\*\*\* (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Характеристика елементів внутрішнього середовища \*\*\* \*\* \* \*\*\*\*\*

Елемент внутрішнього середовища	Характеристика стану	Вплив на діяльність та управління ризиками	Оцінка
Організаційна структура	Лінійно-функціональна, чітке розподілення обов'язків	Забезпечує контроль, але обмежує автономність персоналу та швидкість прийняття рішень	Середній
Кваліфікація персоналу	Високий професійний рівень у сфері логістики та транспорту	Сприяє ефективному управлінню ризиками та стабільній роботі підприємства	Високий
Фінансові ресурси	Часткова залежність від зовнішніх кредитів, обмежений резервний фонд	Підвищує фінансові ризики у разі непередбачених витрат	Середній
Бізнес-процеси	Основні фінансові та логістичні процеси автоматизовані, управління персоналом частково цифровізоване	Дозволяє знижувати операційні ризики, але є ризик неузгодженості даних	Середній
Інформаційна відкритість	Відсутність сайту та сторінок у соцмережах	Обмежує комунікацію з клієнтами та партнерами, підвищує репутаційні ризики	Низький
Цифрова інфраструктура	Впроваджені CRM, GPS, електронний документообіг	Підвищує точність управлінських рішень і знижує людський фактор	Середній
Культура управління	Командна взаємодія присутня, але немає системних програм розвитку та мотивації	Може знижувати ефективність прийняття рішень та адаптивність до ризиків	Середній

Примітка: побудовано автором.

Аналіз внутрішнього середовища \*\*\* \*\* \* \*\*\*\*\*показав, що

підприємство має сильні сторони у кваліфікації персоналу та автоматизації основних бізнес-процесів, що сприяє зниженню операційних та управлінських ризиків. Водночас обмежена цифровізація управління персоналом, низький рівень інформаційної відкритості та часткова фінансова залежність створюють потенційні внутрішні ризики, що потребують посилення цифрової інфраструктури, розвитку корпоративної культури та фінансової стабільності [33–35].

Специфіка діяльності підприємства полягає в тому, що найчастіше в своїй діяльності воно стикається з логістичними ризиками, які є невіддільною частиною будь-якого ланцюга постачання. Нехтування ними може перешкодити ефективному та своєчасному переміщенню, зберіганню та обробці товарів, призвести до фінансових втрат, зниження рівня обслуговування клієнтів тощо [36–39].

Проведемо PEST-аналіз діяльності \*\*\* \*\* для визначення основних факторів ризику його зовнішнього середовища д(табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## PEST-аналіз \*\*\* \*\*

Політичні	Вага	Економічні	Вага
Нестабільна геополітична ситуація, вплив війни на логістику та інфраструктуру	0,65	Коливання валютного курсу та цін на пальне на пряму впливають на собівартість перевезень	0,53
Зміни у митному та транспортному законодавстві	0,22	Рівень ділової активності впливає на обсяг попиту на логістику	0,29
Торговельна політика держави, зокрема в частині імпорту/експорту	0,13	Податкова політика	0,18
Разом	1	Разом	1
Соціально-культурні	Вага	Технологічні	Вага
Дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері транспорту та логістики	0,41	Впровадження цифрових технологій у перевезення, моніторинг, документообіг	0,43
Зростання очікувань споживачів щодо сервісу та екологічності	0,32	Інновації в автотранспорті (електротяга, економічні двигуни)	0,30
Демографічні зміни та трудова міграція	0,27	Роль автоматизації логістичних процесів	0,27
Разом	1	Разом	1

Примітка: побудовано автором.

Результати PEST-аналізу свідчать про те, що найбільш вагомими

факторами зовнішнього впливу на діяльність підприємства є політичні та економічні. Зокрема, визначальним є вплив нестабільної геополітичної ситуації та воєнного стану, що ускладнює логістичні маршрути та інфраструктурне забезпечення (вага 0,65), а також фінансові ризики, пов'язані з коливаннями валютного курсу та цін на паливно-мастильні матеріали (вага 0,53). Серед соціально-культурних факторів найбільшу вагу має дефіцит кваліфікованих кадрів, що обмежує ефективність операційної діяльності підприємства.

Водночас у технологічному середовищі провідну роль відіграє впровадження цифрових технологій та автоматизація логістичних процесів, які забезпечують конкурентні переваги \*\*\* \*\* \* \*\* в умовах високої динаміки ринку.

\*\*\* \*\* \* \*\* функціонує в складному та змінному середовищі, що вимагає від підприємства адаптивної стратегії, орієнтованої на цифрову трансформацію, зниження економічних ризиків і нарощення кадрового потенціалу.

На основі проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища \*\*\* \*\* \* \*\* визначено основні ризики його діяльності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

#### Основні ризики діяльності \*\*\* \*\* \* \*\*

Тип ризику	Назва ризику	Причина	Потенційний вплив на діяльність	Ступінь ризику
1	2	3	4	5
Зовнішній	Геополітична нестабільність та воєнні дії	Політична ситуація, конфлікти	Збої у маршрутах перевезень, затримки вантажів	Високий
	Законодавчі зміни у сфері транспортних перевезень, оподаткування тощо	Зміни у нормативних актах	Порушення термінів, додаткові витрати	Середній
	Зростання конкуренції	Вихід на ринок міжнародних та великих операторів	Зниження частки ринку, зменшення доходів	Середній
	Зниження рівня платоспроможності клієнтів	Колівання валют, інфляція	Зниження обсягів замовлень, ризик дебіторської заборгованості	Високий

## Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5
Внутрішній	Обмежена цифровізація та автоматизація процесів	Недостатнє впровадження ІТ-рішень	Зниження ефективності управління, помилки у документації	Середній
	Обмежена фінансова стійкість	Невеликий резервний фонд, залежність від кредиторів	Нездатність покрити непередбачені витрати, ризик ліквідності	Високий
	Недостатня кваліфікація або плинність персоналу	Відтік кадрів, низька їх кваліфікація	Зниження якості обслуговування, затримки замовлень	Середній

Примітка: побудовано автором.

З аналізу даних табл. 2.5 видно, що діяльність \*\*\* \*\* \*\* підпадає під вплив як внутрішніх, так і зовнішніх ризиків.

Найбільшу загрозу для ефективності діяльності підприємства становлять: геополітична та економічна нестабільність, обмежена фінансова стійкість та залежність від зовнішніх партнерів.

Менший вплив на результативність \*\*\* \*\* \*\* чинять ризики, пов'язані з конкуренцією, законодавчими змінами, плинністю персоналу, обмеженою цифровізацією, коливаннями цін на паливо.

Проведемо оцінювання рівня ризику банкрутства \*\*\* \*\* \*\* за моделями Р. Таффлера, Г. Спрінгейта та О. Терещенка.

Модель Таффлера дозволяє визначити ймовірність неплатоспроможності на основі ключових коефіцієнтів ліквідності, прибутковості та оборотності активів [28]:

$$K_m = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4, \quad (2.1)$$

де  $X_1$  – операційний прибуток (збиток)/середня величина поточних зобов'язань;

$X_2$  – середня величина оборотного капіталу/середня величина поточних зобов'язань;

$X_3$  – середня величина поточних зобов'язань/середня величина валюти

балансу;

$X_4$  – чистий дохід (виручка) від реалізації/середня величина валюти балансу.

Якщо величина  $K_m > 0,3$ , то підприємство має хороші довгострокові перспективи, якщо  $K_m < 0,2$ , то банкрутство є дуже вірогідним.

У табл. 2.6 відображено оцінювання рівня ризику банкрутства за моделлю Р. Таффлера.

Таблиця 2.6

Оцінювання рівня ризику банкрутства \*\*\* \*\* \* \*\*\*\*\*  
за моделлю Р. Таффлера

Рік Значення	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$K_T$
2022	0,78	5,79	0,17	1,32	1,41
2023	0,40	1,99	0,50	3,36	1,10
2024	0,38	1,43	0,64	3,59	1,08

Примітка: побудовано автором.

Коефіцієнт Р. Таффлера вказує на те, що \*\*\* \*\* \* \*\*\*\*\* має хороші довгострокові перспективи, банкрутство малоймовірне.

Модель Г. Спрінгейта поєднує фінансові індикатори у єдиний інтегральний показник, що відображає загальний рівень ризику [29]:

$$K_c = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D, \quad (2.2)$$

де  $A$  – робочий капітал/загальна вартість активів;

$B$  – прибуток від реалізації/загальна вартість активів;

$C$  – прибуток від реалізації/короткострокова заборгованість;

$D$  – обсяг продажу/загальна вартість активів.

Якщо  $K_c < 0,862$ , то підприємство є потенційним банкрутом.

У табл. 2.7 відображено оцінювання рівня ризику банкрутства за моделлю Г. Спрінгейта.

Оцінювання рівня ризику банкрутства \*\*\* \*\* \* \*\*\*\*\*  
за моделлю Г. Спрінгейта

Рік Значення	A	B	C	D	K <sub>c</sub>
2022	0,83	1,77	2,11	0,35	7,82
2023	0,39	2,21	2,91	0,39	9,26
2024	0,34	3,12	2,95	0,48	12,01

Примітка: побудовано автором.

Коефіцієнт Г. Спрінгейта вказує на те, що \*\*\* \*\* \* \*\*\*\*\*не є потенційним банкрутом.

Модель О. Терещенка адаптована до українських умов і враховує особливості функціонування вітчизняних підприємств, зокрема структуру капіталу та рентабельність діяльності [30].

$$K_{тер} = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6, \quad (2.3)$$

де  $X_1$  – відношення грошових надходжень до зобов'язань;

$X_2$  – відношення валюти балансу до зобов'язань;

$X_3$  – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;

$X_4$  – відношення прибутку до виручки;

$X_5$  – відношення виробничих запасів до виручки;

$X_6$  – відношення виручки до основного капіталу.

Якщо  $K_{тер} > 2$  – банкрутство не загрожує,  $1 < K_{тер} < 2$  – фінансова стійкість порушена,  $0 < K_{тер} < 1$  – існує загроза банкрутства.

У табл. 2.8 відображено оцінювання рівня ризиків банкрутства за моделлю О. Терещенка.

За коефіцієнтом О. Терещенка, банкрутство \*\*\* \*\* \* \*\*\*\*\*не загрожує.

Результати оцінювання рівня ризиків банкрутства \*\*\* \*\* \* \*\*\*\*\*за економіко-математичними моделями Р. Таффлера, Г. Спрінгейта та

## Оцінювання рівня ризику банкрутства \*\*\* \*\* \* \*\*\*\*\*

за моделлю О. Терещенка

Рік Значення	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	K <sub>тер</sub>
2022	0,77	5,79	0,13	0,08	0,01	2,15	3,54
2023	0,04	1,9	0,13	0,06	0,03	5,66	2,39
2024	0,19	1,82	0,17	0,03	0,03	15,02	3,79

Примітка: побудовано автором.

О. Терещенка свідчать про стабільний фінансовий стан підприємства та відсутність загрози банкрутства у коротко- та середньостроковій перспективі.

Значення коефіцієнтів усіх трьох моделей демонструють позитивну динаміку та перевищують критичні межі, що підтверджує здатність підприємства ефективно протидіяти ризикам та підтримувати фінансову стійкість.

## 2.3. Оцінка ефективності управління ризиками діяльності підприємства

Оцінка дієвості системи управління ризиками \*\*\* \*\* \* \*\*\*\*\* є важливим етапом у дослідженні ефективності функціонування підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. Оскільки логістична діяльність безпосередньо пов'язана з багатьма внутрішніми й зовнішніми чинниками невизначеності, системний підхід до аналізу ризиків дозволяє сформувати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення стабільності, надійності та конкурентоспроможності.

Проведемо оцінку процесу управління ризиками \*\*\* \*\* \* \*\*\*\*\* за системою індикаторів оцінки впливу ключових факторів на розвиток управління ризиками.

Аналіз фінансово-економічних показників \*\*\* \*\* \* \*\*\*\*\* за такими ключовими індикаторами, як коефіцієнт фінансового ризику, ліквідності,

рентабельності активів, рентабельності власного капіталу та маневреності власного оборотного капіталу, дає можливість комплексно оцінити рівень ефективності управління ризиками та фінансової стійкості підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

## Показники фінансового стану \*\*\* \*\* \* \*\*\*\*\*

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2022	2023	2024
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	5,79	1,64	1,35
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	5,74	1,54	1,11
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 збільшення	5,74	1,64	0,16
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,83	0,39	0,34
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	4,79	0,64	0,52
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	1,00	0,39	0,26
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	1,00	1,00	0,68
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	38,2	44,5	94,65
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	29,15	35,78	47,34
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	2,15	6,76	20,18
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	2,21	2,76	3,22
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	0,32	0,39	0,69

Примітка: розраховано на основі додатків А, Б, В.

У 2022 році показники ліквідності суттєво перевищували нормативні значення: коефіцієнт покриття становив 5,79, швидкої ліквідності – 5,74, абсолютної ліквідності – 5,74. У наступні роки ці показники суттєво знизилися: у 2024 році коефіцієнт покриття склав 1,35, швидкої ліквідності – 1,11, абсолютної – 0,16. Попри зменшення, показники залишаються в межах прийнятних або близьких до нормативних, що свідчить про адаптацію підприємства до активнішої операційної діяльності.

Коефіцієнт платоспроможності зменшився з 0,83 у 2022 році до 0,34 у

2024 році, що нижче нормативу ( $>0,5$ ), і свідчить про підвищення частки позикового капіталу. Подібна динаміка спостерігається і за коефіцієнтом забезпеченості власними оборотними засобами: з 1,00 у 2022 році до 0,26 у 2024 році, що вказує на поступове зменшення фінансової автономії. Зменшення коефіцієнта фінансування та маневреності власного капіталу також підтверджує зростаючу залежність від зовнішніх джерел фінансування.

У 2024 році спостерігається значне покращення показників ділової активності. Коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс із 2,15 у 2022 році до 20,18 у 2024 році, що свідчить про ефективніше використання капіталу. Показники оборотності активів (94,65) та основних засобів (47,34) за 2024 рік також демонструють високу інтенсивність діяльності підприємства.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу зріс із 0,32 у 2022 році до 0,69 у 2024 році, що є позитивною тенденцією. З'явився і показник рентабельності активів (3,22), що засвідчує ефективніше використання ресурсів підприємства для отримання прибутку.

Загалом \*\*\* \*\* \* \*\*\*\*\* демонструє високий рівень ділової активності та прибутковості в умовах зниження фінансової стійкості. Основний ризик полягає у зменшенні коефіцієнтів платоспроможності та забезпеченості власними засобами, що потребує підвищення контролю за структурою капіталу та посилення фінансової стабільності. Підприємству варто сфокусувати увагу на поліпшенні довгострокової фінансової стійкості без зниження темпів операційного зростання.

Коефіцієнт фінансового ризику характеризує співвідношення позикового і власного капіталу та відображає рівень залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Зниження цього показника у динаміці свідчить про посилення фінансових ризиків, адже надмірна частка залучених коштів підвищує ймовірність утрати платоспроможності в разі несприятливих змін на ринку. Для \*\*\* \*\* \* \*\*\*\*\* тенденція до зростання фінансового ризику може бути ознакою потреби у збалансуванні структури капіталу та зниженні кредитного навантаження.

Коефіцієнт автономії показує частку власних коштів у загальній сумі джерел фінансування. Його зменшення сигналізує про зниження фінансової незалежності підприємства й зростання ризику втрати контролю над активами у разі економічної нестабільності. Високе значення коефіцієнта автономії, навпаки, вказує на стійке фінансове становище й ефективне управління ризиками, оскільки підприємство менше залежить від зовнішніх кредиторів.

Проведемо аналіз процесу управління ризиками \*\*\* \*\* за факторами цифровізації (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

## Аналіз процесу управління ризиками за факторами цифровізації

Фактор цифровізації	Показник оцінювання	Характеристика стану	Оцінка рівня	Виявлені ризики
Рівень впровадження цифрових технологій	Частка цифрових процесів у загальній діяльності підприємства	Цифрові технології застосовуються у фінансовому обліку, логістиці, комунікаціях, але частково у виробничих процесах	Середній	Ризик неефективної автоматизації процесів, втрати конкурентних переваг
Коефіцієнт використання цифрових технологій	Відношення кількості цифрових інструментів, що використовуються, до кількості доступних	Використовується близько 60% потенційних цифрових рішень	Середній	Ризик неповного використання потенціалу цифровізації
Рівень інформаційної відкритості	Доступність інформації про діяльність підприємства у відкритих джерелах (сайт, соцмережі, звіти)	Підприємство не має офіційного сайту і сторінок в соцмережах	Низький	Репутаційні ризики, зниження довіри клієнтів і партнерів
Рівень повноти використання цифрових послуг	Кількість бізнес-процесів, які здійснюються через цифрові платформи	Переважна частина фінансових та логістичних процесів цифровізована, але управління персоналом – частково	Високий	Ризик неузгодженості даних між системами

Примітка: побудовано автором.

Загалом, система управління ризиками у сфері цифровізації функціонує

ефективно, проте потребує вдосконалення через підвищення цифрової компетентності персоналу, розширення використання сучасних ІТ-рішень і підвищення прозорості діяльності.

Проведемо оцінювання рівня енергетичної та екологічної стійкості системи управління ризиками \*\*\* \*\*\*(табл. 2.11) на основі факторів, які характеризують рівень енергозабезпечення, рівень диверсифікації екоресурсів, рівень впливу діяльності на екосистему, енергомісткість логістичних послуг, відповідність вимогам екосертифікації [40; 41].

Таблиця 2.11

Оцінювання рівня енергетичної та екологічної стійкості системи управління ризиками

Фактор	Оціночний показник	Характеристика стану	Рівень ризику	Висновок
1	2	3	4	5
Рівень енергозабезпечення	Частка використання власних і орендованих енергоресурсів у загальній структурі споживання	Енергозабезпечення здійснюється переважно за рахунок традиційних джерел. Власні джерела енергії відсутні.	Середній	Висока залежність від коливань цін на енергоносії підвищує фінансові ризики.
Рівень диверсифікації екоресурсів	Частка альтернативних або відновлюваних енергоресурсів	Використання альтернативних джерел енергії не запроваджено; можливе впровадження в перспективі.	Високий	Відсутність диверсифікації підвищує ризики енергозалежності.
Рівень впливу діяльності на екосистему	Обсяги викидів від автотранспорту, відходів складів	Помірний негативний вплив через використання дизельного транспорту та паливно-мастильних матеріалів.	Середній	Доцільно впровадити заходи з екомодернізації автопарку та утилізації відходів.
Коефіцієнт енергомісткості логістичних послуг	Витрати енергії на одиницю перевезення або складської послуги	Енергомісткість залишається стабільною, але не оптимізованою через старіння автопарку.	Середній	Енергоефективність можна підвищити шляхом модернізації транспорту та впровадження GPS-моніторингу маршрутів.

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5
Індекс відповідності вимогам екосертифікації	Наявність екосертифікатів (ISO 14001, екологічних аудитів тощо)	Сертифікація за міжнародними стандартами відсутня.	Високий	Відсутність екосертифікації обмежує участь у тендерах та співпрацю з екологічно орієнтованими партнерами.

Примітка: побудовано автором.

Аналіз показав, що \*\*\* \*\* має помірний рівень енергозабезпечення та відчутну залежність від традиційних джерел енергії, а також обмежену екологічну диверсифікацію ресурсів.

Вплив діяльності на екосистему і енергомісткість логістичних послуг перебувають на середньому рівні, тоді як відсутність екосертифікації підвищує екологічні ризики та обмежує можливості співпраці з партнерами, орієнтованими на сталий розвиток.

Для зменшення ризиків підприємству доцільно впровадити альтернативні джерела енергії, модернізувати автопарк та розглянути можливість отримання відповідних сертифікатів.

Проведемо оцінку системи управління ризиками \*\*\* \*\* за факторами інтелектуалізації діяльності, які характеризують рівень інтелекто-орієнтованої компоненти, рівень соціальної компоненти, рівень кваліфікації персоналу рівень можливостей персоналу, рівень розвитку здібностей персоналу (табл. 2.12).

Аналіз факторів інтелектуалізації показав, що \*\*\* \*\* має високий рівень кваліфікації персоналу, що сприяє ефективному управлінню ризиками, однак інші показники – інтелектоорієнтована компонента, соціальна взаємодія, можливості та розвиток працівників – перебувають на середньому рівні. Існує необхідність посилення автономності працівників, впровадження системних програм навчання та розвитку, а також більш активного використання інтелектуальних інструментів.

Таблиця 2.12

## Оцінка системи управління ризиками за факторами інтелектуалізації діяльності

Фактор	Оціночний показник	Характеристика стану	Рівень ризику	Висновок
Рівень інтелекто-орієнтованої компоненти	Ступінь впровадження інтелектуальних систем управління та аналітики	Використовуються базові цифрові інструменти для планування маршрутів та обліку	Середній	Часткова інтелектуалізація процесів дозволяє зменшувати помилки, але повний потенціал не реалізований
Рівень соціальної компоненти	Залученість працівників до прийняття рішень, командна взаємодія	Персонал активно взаємодіє в межах своїх підрозділів, але відсутні формалізовані програми розвитку команд	Середній	Можливі ризики низької мотивації та непродуктивної комунікації між підрозділами
Рівень кваліфікації персоналу	Освітній та професійний рівень працівників	Працівники мають достатній досвід у логістиці та транспортуванні	Високий	Висока кваліфікація сприяє ефективному управлінню ризиками, особливо у критичних ситуаціях
Рівень можливостей персоналу	Можливість самостійного прийняття рішень і впровадження інновацій	Працівники мають обмежену автономію через лінійну структуру управління	Середній	Потребує розвитку автономності для швидкого реагування на ризики
Рівень розвитку здібностей персоналу	Рівень професійного росту, навчання, тренінги	Періодично проводяться внутрішні навчання, але відсутні системні програми розвитку	Середній	Недостатній розвиток здібностей може обмежувати адаптивність системи

Примітка: побудовано автором.

Аналіз системи управління ризиками \*\*\* \*\* \* \*\*\*\*\* дозволяє зробити висновок про її загальну ефективність як достатню для забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах динамічного ринку логістичних послуг. Водночас окремі напрямки, зокрема цифровізація окремих процесів, екологічна сертифікація та розвиток автономності персоналу, потребують подальшого вдосконалення для підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Проблеми та пропозиції щодо удосконалення управління ризиками діяльності підприємства

У сучасних умовах розвитку транспортно-логістичного ринку ефективно управління ризиками є чинником стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Для \*\*\* \*\*\*, яке здійснює комплексну діяльність у сфері перевезень, експедиторських та митних послуг, аналіз проблемних аспектів системи управління ризиками дозволяє визначити слабкі місця та розробити пропозиції щодо їх усунення.

Основні проблеми системи управління ризиками ТОВ \*\*\* \*\*\*, представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

#### Основні проблеми системи управління ризиками \*\*\* \*\*\*,

Група ризиків	Сутність проблеми	Причини виникнення	Потенційні наслідки
1	2	3	4
Організаційні	Відсутність окремого підрозділу або відповідального за ризик-менеджмент	Недостатня увага до ризиків на стратегічному рівні	Неефективне реагування на загрози, втрата гнучкості
Інформаційні	Низький рівень цифровізації, відсутність сайту та сторінок у соцмережах	Брак IT-стратегії, недостатній рівень цифрових компетенцій	Зниження довіри клієнтів, втрати у комунікації
Фінансові	Зниження показників ліквідності та автономії у 2023–2024 рр.	Надмірна залежність від зовнішнього фінансування	Підвищення фінансових ризиків, скорочення резервів
Кадрові	Недостатній рівень кваліфікації працівників у сфері управління ризиками	Відсутність системи навчання та мотивації	Помилки в управлінських рішеннях
Операційні	Високий рівень енергомісткості логістичних процесів	Застаріле обладнання, низький рівень автоматизації	Зростання собівартості послуг

## Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Репутаційні	Відсутність комунікаційної політики в онлайн-середовищі	Обмежений вплив на імідж підприємства	Втрата потенційних клієнтів

Примітка: побудовано автором.

Як свідчать дані, приведені в табл. 3.1, більшість проблем має системний характер і пов'язана із недостатнім рівнем стратегічного підходу до управління ризиками, незадовільною інтеграцією цифрових інструментів та низьким рівнем інформаційної відкритості.

Аналіз існуючих недоліків у системі управління ризиками \*\*\* \*\* \*\* \* вказує на наявність структурних та процесуальних прогалин, які мають мультифакторний характер і безпосередньо впливають на стійкість підприємства у мінливому ринковому середовищі. Спостерігається низький рівень синхронізації стратегічних цілей та процедур управління ризиками, що ускладнює своєчасну і точну ідентифікацію потенційних загроз. Неповна інтеграція цифрових інструментів в основні бізнес-процеси та обмежена автономія персоналу створюють передумови для накопичення операційних, фінансових та репутаційних ризиків.

Наявність у підприємства недосконалої системи цифрової комунікації, зокрема відсутність корпоративного вебсайту та сторінок у соціальних мережах, також посилює інформаційні та репутаційні ризики. Тому виникає потреба у комплексному переосмисленні механізмів управління ризиками, їх адаптації до сучасних викликів і тенденцій цифровізації логістичної діяльності.

Взаємодія між різними типами ризиків демонструє, що відставання в організаційних, кадрових і інформаційних аспектах може посилювати наслідки фінансових і технологічних невизначеностей. Недостатній рівень енергетичної та екологічної стійкості діяльності потенційно обмежує адаптивність підприємства та його здатність до інноваційного розвитку.

Підвищення ефективності системи управління ризиками потребує комплексного перегляду процесів, орієнтованого на розвиток цифрової

інфраструктури, посилення компетентності персоналу та формалізацію інтегрованих процедур моніторингу ризиків, що дозволить створити більш адаптивну та прогнозовану модель управління [46; 47].

У табл. 3.2 представлено розроблені пропозиції щодо удосконалення системи управління ризиками \*\*\* \*\* \* \*\* \*\* \*\*

Таблиця 3.2

### Пропозиції щодо удосконалення системи управління ризиками

Напрямок удосконалення	Конкретні заходи	Очікувані результати
Організаційний	Створення служби ризик-менеджменту або призначення відповідальної особи; регламентування процесів оцінки ризиків	Систематизація управління ризиками, підвищення відповідальності
Інформаційно-цифровий	Розробка офіційного сайту, створення сторінок у соцмережах, впровадження CRM-системи	Зниження інформаційних ризиків, покращення репутації
Фінансовий	Формування резервного фонду ризиків, диверсифікація джерел фінансування	Зменшення залежності від зовнішніх кредиторів
Кадровий	Організація тренінгів із ризик-менеджменту, розвиток компетенцій персоналу	Зростання професійного рівня працівників
Операційно-екологічний	Оптимізація енергоспоживання, впровадження екологічних стандартів ISO	Зниження енергомосткості, покращення екологічної репутації
Комунікаційний	Впровадження політики інформаційної відкритості, оновлення корпоративного іміджу	Зростання довіри клієнтів і партнерів

Примітка: побудовано автором.

Аналіз запропонованих напрямів удосконалення системи управління ризиками \*\*\* \*\* \* \*\* \*\* \*\* засвідчує, що ефективне управління можливе лише за умови комплексного підходу, який охоплює організаційні, фінансові, інформаційні, кадрові, екологічні та комунікаційні аспекти. У сукупності ці кроки створюють основу для підвищення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства. З огляду на сучасні тенденції цифровізації логістичного бізнесу, одним із пріоритетних напрямів удосконалення системи управління ризиками є створення інтегрованої цифрової підсистеми моніторингу ризиків.

Функціональні елементи підсистеми моніторингу ризиків повинні

включати:

- онлайн-базу ризиків, що містить дані про всі зареєстровані ризикові події;
- систему показників (KPI), які дозволяють оперативно оцінювати рівень фінансової, операційної та репутаційної стабільності;
- аналітичні панелі (дашборди) для моніторингу в реальному часі;
- модуль прогнозування ризиків на основі статистичних моделей (зокрема Р. Таффлера, Г. Спрінгейта, О. Терещенка). Упровадження такої підсистеми забезпечить прозорість управлінських процесів, своєчасне реагування на відхилення та мінімізацію втрат [48].

Важливою складовою модернізації системи управління ризиками є підвищення компетенцій персоналу. Доцільно запровадити внутрішні курси з управління ризиками, кризових комунікацій, цифрової безпеки та управління якістю. Також необхідно створити систему мотивації для працівників, які виявляють і попереджають ризики, зокрема через преміювання або кар'єрне просування.

Для підвищення ефективності управління ризиками доцільно впровадити поетапну модель удосконалення, яка передбачає:

- діагностику існуючої системи управління ризиками;
- формування підсистеми ризик-менеджменту (призначення відповідальної особи або створення відділу);
- інтеграцію цифрових інструментів моніторингу ризиків (електронні бази даних, аналітичні панелі);
- впровадження системи раннього попередження про ризики;
- підвищення обізнаності персоналу у сфері антикризового менеджменту;
- розробку комунікаційної стратегії в онлайн-просторі;
- регулярний моніторинг ефективності впроваджених заходів.

На основі сучасних досліджень у сфері управління ризиками [49; 50] можна виділити основні умови підвищення ефективності цього процесу:

- системність управління – охоплення всіх можливих сфер виникнення

ризиків, інтеграція підприємства у зовнішнє середовище та встановлення взаємозв'язків з іншими суб'єктами господарювання і регулювання;

- інформаційна забезпеченість – наявність точної, достовірної та актуальної інформації, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення; оптимізація інформаційних потоків для уникнення перевантаження аналітичного процесу;

- інструменти оцінки ризику – можливість кількісного визначення ймовірності та наслідків реалізації ризиків, що дозволяє розрізняти ризик і невизначеність та обирати альтернативи з найвищою ймовірністю досягнення бажаних результатів;

- адаптація та використання досвіду – застосування результатів аналізу практики управління ризиками інших підприємств, включаючи методи самоідентифікації ризиків та мозкові штурми для виявлення найнебезпечніших факторів;

- моніторинг і контроль – створення системи зовнішніх та внутрішніх індикаторів, класифікації ризиків, ранжування та оцінки нових видів ризиків з метою оперативного прийняття управлінських рішень;

- баланс негативного та позитивного впливу – управління ризиками має не лише мінімізувати потенційні втрати, а й використовувати сприятливі умови для досягнення максимальних результатів;

- аналітичний потенціал – використання аналітичних методів для виявлення прихованого економічного, виробничого та інноваційного потенціалу підприємства.

Ефективне управління ризиками вимагає комплексного підходу, що поєднує системність, інформаційну підтримку, наявність інструментів оцінки та моніторингу, адаптацію до умов конкретного підприємства і здатність використовувати ризик як ресурс розвитку.

### 3.2. Заходи щодо підвищення ефективності управління ризиками діяльності підприємства

Підвищення ефективності управління ризиками в умовах сучасного транспортно-логістичного середовища передбачає мінімізацію ймовірних втрат й системну трансформацію управлінських практик. Для \*\*\* \*\* це означає інтеграцію багаторівневих підходів до ризик-менеджменту, що поєднують стратегічне планування, цифрову аналітику та розвиток інтелектуального потенціалу персоналу. Важливо створити проактивну систему, здатну своєчасно виявляти загрози, оцінювати їх потенційний вплив і впроваджувати адаптивні рішення, підвищуючи водночас операційну гнучкість та довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Проведення SWOT-аналізу \*\*\* \*\* дозволяє системно і комплексно оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства, та на цій основі сформулювати цільові заходи щодо підвищення ефективності управління ризиками.

Аналіз сильних сторін дає змогу виявити внутрішні ресурси та компетенції, які можуть бути використані для зміцнення стійкості до ризиків, а оцінка слабких сторін – виявити критичні прогалини у внутрішніх процесах, системах цифровізації та кадровому потенціалі, що потребують вдосконалення. Розгляд можливостей та загроз зовнішнього середовища дозволяє визначити стратегічні напрямки реагування на ринкові, фінансові та репутаційні виклики, а також сприяє формуванню пріоритетних заходів із запобігання негативним наслідкам та посилення конкурентних переваг підприємства.

SWOT-аналіз виступає інструментом, що забезпечує обґрунтовану основу для розробки комплексних заходів з управління ризиками. Приведемо результати SWOT-аналізу \*\*\* \*\* (табл. 3.3).

Серед провідних конкурентних переваг \*\*\* \*\* варто відзначити диверсифікований портфель логістичних послуг, високий рівень професійної компетентності персоналу, гнучкість у прийнятті управлінських рішень і чітко структуровану внутрішню організацію бізнес-процесів.

Таблиця 3.3

## SWOT-аналіз \*\*\* \*\* \* \*\*\*\*\*

	<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– зростання попиту на логістичні послуги через розвиток e-commerce та імпортно-експортних операцій;</li> <li>– розширення на нові логістичні ринки (наприклад, ЄС) завдяки лібералізації торгівлі;</li> <li>– використання IT-рішень для підвищення ефективності управління (TMS, CRM, GPS);</li> <li>– участь у державних чи донорських програмах підтримки бізнесу та інфраструктури.</li> </ul>	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– геополітична нестабільність і воєнні дії, які впливають на безпечність і маршрути перевезень;</li> <li>– часті законодавчі зміни у сфері транспорту, митниці, оподаткування;</li> <li>– зростання конкуренції з боку великих міжнародних логістичних операторів;</li> <li>4) економічна нестабільність і зниження платоспроможності клієнтів;</li> <li>– трудова міграція, яка обмежує пропозицію кваліфікованих кадрів</li> </ul>
<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– широкий спектр логістичних послуг: перевезення вантажів, митне оформлення, супровід ЗЕД;</li> <li>– гнучкість у прийнятті управлінських рішень;</li> <li>– висока кваліфікація ключового персоналу;</li> <li>– добре налагоджені внутрішні бізнес-процеси.</li> </ul>	<p>Поле «СіМ»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– використати високий рівень кваліфікації персоналу та налагоджені бізнес-процеси для впровадження сучасних IT-рішень, що підвищують ефективність управління;</li> <li>– активно просувати комплекс логістичних послуг у секторі e-commerce, зокрема міжнародних перевезень і митного оформлення.</li> </ul>	<p>Поле «СіЗ»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– використовувати внутрішні процеси та якість сервісу як конкурентну перевагу на фоні загрози з боку великих логістичних операторів;</li> <li>– розробити кризову стратегію на основі професійності персоналу та внутрішнього контролю для реагування на економічну нестабільність.</li> </ul>
<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– залежність від зовнішніх партнерів (митниця, транспортні коридори, підрядники);</li> <li>– недостатня цифровізація та автоматизація окремих процесів;</li> <li>– обмежена фінансова стійкість в умовах економічної нестабільності;</li> <li>– залежність від вартості пального та коливань валютного курсу.</li> </ul>	<p>Поле «СлМ»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– участь у державних чи міжнародних програмах підтримки бізнесу для цифровізації та технічного оновлення (усунення недоліків автоматизації);</li> <li>– партнерство з технологічними компаніями для інтеграції IT-рішень у логістичний ланцюг.</li> </ul>	<p>Поле «СлЗ»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– диверсифікувати постачальників і маршрутні коридори, щоб зменшити залежність від зовнішніх партнерів і митних ризиків;</li> <li>– розробити фінансову подушку за рахунок оптимізації витрат та ефективного бюджетування в умовах економічної нестабільності.</li> </ul>

Примітка: побудовано автором.

Серед основних конкурентних переваг \*\*\* \*\* \* \*\*\*\*\* варто відзначити диверсифікований портфель логістичних послуг, високий рівень професійної компетентності персоналу, гнучкість у прийнятті управлінських рішень і чітко структуровану внутрішню організацію бізнес-процесів.

Сукупність цих чинників формує основу для ефективного використання наявних ринкових можливостей, зокрема зростання попиту на логістичні послуги внаслідок розвитку електронної комерції, процесів цифровізації та освоєння нових сегментів ринку.

Водночас слабкими місцями залишаються залежність від зовнішніх контрагентів, обмежені фінансові ресурси та недостатній рівень автоматизації бізнес-процесів.

У контексті зовнішніх викликів – геополітичної нестабільності, законодавчих коливань, трудової міграції та зростання конкурентного тиску – це формує необхідність стратегічно виважених управлінських рішень щодо поліпшення фінансового стану підприємства, нарощення його інноваційного та кадрового потенціалу, впровадження новітніх технологій, використання сучасного інструментарію стратегічного планування [51–55].

Так, підприємство володіє потенціалом для подальшого розвитку за умови ефективної реалізації своїх сильних сторін і використання ринкових можливостей, а також швидкого реагування на ризики зовнішнього середовища шляхом впровадження цифрових технологій.

Проведений SWOT-аналіз дає змогу окреслити напрями підвищення ефективності управління ризиками: удосконалення фінансової стійкості, посилення інноваційного потенціалу, впровадження цифрових інструментів моніторингу ризиків і формування адаптивної системи стратегічного планування. Результати аналізу є підґрунтям для формування конкретних управлінських заходів, спрямованих на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку \*\*\* \*\* \* \*\*\*\*\*.

У табл. 3.4 відобразимо рекомендовані нами заходи щодо підвищення ефективності управління ризиками підприємства.

## Заходи щодо підвищення ефективності управління ризиками

\*\*\* \*\* \* \*\*\*\*\*

Напрямок	Конкретизація напрямку	Заходи
Зміцнення фінансової стійкості	Формування фінансових резервів для непередбачених ситуацій.	Створення резервного фонду для покриття ризикових збитків.
	Оптимізація витрат і підвищення ефективності використання ресурсів.	Проведення аудиту витрат з метою скорочення нераціональних статей.
	Диверсифікація джерел фінансування.	Активізація участі у грантових програмах та партнерських проєктах для розширення фінансової бази.
Нарощення інноваційного та кадрового потенціалу	Підвищення кваліфікації персоналу.	Проведення внутрішніх тренінгів і курсів цифрової грамотності.
	Розвиток корпоративної культури.	Формування системи мотивації на основі бонусів і нематеріальних стимулів.
	Стимулювання творчої та проактивної поведінки працівників.	Розвиток командного духу та залучення працівників до процесу прийняття рішень.
Впровадження цифрових інструментів управління ризиками	Цифрова трансформація бізнес-процесів.	Впровадження CRM-системи, GPS-моніторингу та електронного документообігу.
	Використання аналітичних технологій для моніторингу ризиків.	Запровадження програм прогнозування ризиків та аналітичних дашбордів.
	Підвищення рівня інформаційної відкритості.	Створення офіційного вебсайту та сторінок у соціальних мережах для зміцнення репутаційного захисту.
Формування адаптивної системи стратегічного планування	Інтеграція управління ризиками у стратегічні процеси.	Регулярне проведення SWOT- та PEST-аналізу.
	Постійний моніторинг зовнішнього середовища.	Розроблення кількох сценаріїв розвитку з урахуванням геополітичних та економічних ризиків.
	Використання сценарного моделювання.	Створення системи адаптивного планування, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринку.

Примітка: побудовано автором.

Запропоновані заходи вдосконалення системи управління ризиками  
 \*\*\* \*\* \* \*\*\*\*\* формують комплексну модель підвищення стійкості підприємства до внутрішніх і зовнішніх загроз. На нашу думку, їх реалізація сприятиме поєднанню фінансових, організаційних, кадрових та технологічних механізмів, спрямованих на формування адаптивного управлінського

середовища.

Зміцнення фінансової стійкості забезпечить зниження ймовірності кризових ситуацій, а розвиток кадрового та інноваційного потенціалу створить підґрунтя для гнучкого реагування на зміни ринку. Впровадження цифрових інструментів дозволить здійснювати постійний моніторинг ризиків, підвищуючи точність управлінських рішень і швидкість реагування на загрози. Водночас формування адаптивної системи стратегічного планування сприятиме інтеграції ризик-менеджменту у загальну бізнес-стратегію підприємства, що забезпечить довгострокову конкурентоспроможність і стабільність діяльності \*\*\* \*\* \* \*\* \*\*у мінливих економічних умовах.

Реалізація запропонованих стратегічних напрямів розвитку дозволить \*\*\* \*\* \* \*\* \*\*зміцнити свої ринкові позиції, зменшити вплив ризиків зовнішнього середовища та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

### 3.3. Обґрунтування очікуваного ефекту від впровадження сучасного інструментарію управління ризиками діяльності підприємства

Обґрунтування очікуваного ефекту від удосконалення системи управління ризиками має важливе значення для стратегічного розвитку підприємства, оскільки воно дозволяє визначити доцільність запроваджуваних заходів, а також кількісно та якісно оцінити їх вплив на загальну ефективність діяльності. Прогнозування результатів упровадження заходів із ризик-менеджменту сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, посиленню довіри з боку партнерів і зацікавлених сторін, а також формуванню адаптивної, стійкої до зовнішніх шоків організаційної моделі розвитку підприємства.

Розглянемо сукупність очікуваних результатів від удосконалення системи управління ризиками \*\*\* \*\* \* \*\* \*\*за трьома основними напрямками

ефектив – економічним, організаційно-управлінським та соціально-репутаційним.

У табл. 3.5 відображено прогнозовані економічні результати після впровадження удосконалень системи управління ризиками \*\*\* \*\* \* \*\*\*\*\*.

Таблиця 3.5

Прогнозовані економічні результати для \*\*\* \*\* \* \*\*\*\*\*

Показник	Поточний рівень	Очікуваний рівень	Зміна
Коефіцієнт автономії	0,34	0,45	+0,11
Коефіцієнт ліквідності	1,35	1,70	+0,35
Рентабельність активів	0,32	0,04	+0,08
Рентабельність власного капіталу	0,69	0,85	+0,16
Частка резервного фонду у власному капіталі, %	2,5	5,0	+2,5
Обсяг операційних витрат, тис. грн	1250	1120	-130
Обсяг чистого прибутку, тис. грн	420	560	+140
Рівень фінансових ризиків	Високий	Середній	Зниження

Примітка: побудовано автором.

Проведений прогноз свідчить, що удосконалення системи управління ризиками \*\*\* \*\* \* \*\*\*\*\* матиме позитивний вплив на фінансову стабільність і стійкість підприємства. Зокрема, зростання коефіцієнта автономії на 0,11 пункту вказує на підвищення частки власного капіталу в структурі фінансування та зменшення залежності від зовнішніх джерел. Підвищення коефіцієнта ліквідності з 1,35 до 1,70 засвідчує посилення здатності підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання, що знижує ризики неплатоспроможності.

Зростання рентабельності активів і власного капіталу свідчить про ефективніше використання ресурсів та покращення прибутковості. Підвищення рівня інформаційної відкритості й цифровізації демонструє орієнтацію підприємства на сучасні управлінські стандарти, прозорість і технологічний розвиток.

Аналіз прогнозованих показників свідчить, що впровадження удосконалень у системі управління ризиками \*\*\* \*\* \* \*\*\*\*\* сприятиме

помітному зниженню рівня фінансових ризиків. Реалізація заходів щодо вдосконалення системи управління ризиками забезпечує як фінансову безпеку, так і стратегічну стійкість підприємства в умовах мінливого ринку.

У сукупності ці зміни формують підґрунтя для довгострокової фінансової стабільності, зменшення ризиків і зміцнення конкурентних позицій \*\*\* \*\* на ринку логістичних послуг.

Очікується, що реалізація вищенаведених пропозицій дозволить:

- знизити рівень фінансових і операційних ризиків;
- забезпечити стабільність грошових потоків;
- підвищити ефективність комунікацій із клієнтами та партнерами;
- сформувати позитивний імідж підприємства;
- підвищити гнучкість і адаптивність системи управління.

У табл. 3.6 представлено очікувані організаційно-управлінські результати після впровадження удосконалень системи управління ризиками \*\*\* \*\*.

Таблиця 3.6

Прогнозовані організаційно-управлінські результати для \*\*\* \*\*

Показник	Поточний рівень	Очікуваний ефект
Чіткість і швидкість прийняття управлінських рішень	Середній	Скорочення часу на прийняття рішень на 20–30%, підвищення оперативності реагування на ризики
Ступінь інтеграції бізнес-процесів	Низький	Оптимізація внутрішніх процесів, зменшення дублювання функцій, підвищення ефективності координації підрозділів
Автономність і відповідальність підрозділів	Середній	Збільшення самостійності підрозділів на 25%, підвищення відповідальності за результат і оперативне реагування на ризики
Використання аналітичних інструментів	Низький	Покращення прогнозування ризиків, підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Рівень комунікації та обміну інформацією	Середній	Підвищення прозорості внутрішньої комунікації, зменшення кількості помилок і затримок у процесах

Примітка: побудовано автором.

Аналіз прогнозованих організаційно-управлінських результатів свідчить, що впровадження удосконалень у систему управління ризиками

\*\*\* \*\* \*\* \*\*\*\*\* дозволить значно підвищити ефективність управлінських процесів. Очікується покращення швидкості та обґрунтованості прийняття рішень, інтеграції бізнес-процесів і автономії підрозділів, що забезпечить гнучке реагування на зовнішні та внутрішні ризики. Підвищення рівня використання аналітичних інструментів та комунікації сприятиме зменшенню помилок, оптимізації ресурсів і зміцненню внутрішньої координації. Загалом, реалізація зазначених заходів створює передумови для системного, структурованого та адаптивного управління ризиками в межах підприємства.

У табл. 3.7 представлено очікувані соціально-репутаційні результати для \*\*\* \*\* \*\* \*\*\*\*\*.

Таблиця 3.7

Прогнозовані соціально-репутаційні результати для \*\*\* \*\* \*\* \*\*\*\*\*

Показник	Поточний рівень	Очікуваний ефект
Рівень довіри клієнтів	Низький	Підвищення довіри клієнтів через прозорість бізнес-процесів і покращену комунікацію в онлайн-каналах
Рівень задоволеності партнерів	Середній	Зростання задоволеності партнерів завдяки ефективнішій взаємодії та своєчасному виконанню зобов'язань
Репутаційні ризики	Високі	Зниження ризиків втрати репутації через впровадження стандартів корпоративної етики та інформаційної відкритості
Лояльність персоналу	Середня	Підвищення лояльності працівників завдяки участі в прийнятті рішень, мотиваційним програмам та тренінгам
Визнання на ринку	Низьке	Зростання впізнаваності та позитивного іміджу підприємства на ринку завдяки активній маркетинговій та PR-діяльності

Примітка: побудовано автором.

Аналіз прогнозованих соціально-репутаційних результатів впровадження удосконалень у систему управління ризиками \*\*\* \*\* \*\* \*\*\*\*\* свідчить про значне покращення позицій підприємства у сфері комунікацій, корпоративної культури та взаємодії з партнерами. Очікується підвищення рівня довіри клієнтів і лояльності персоналу за рахунок прозорості бізнес-процесів, участі працівників у прийнятті рішень та впровадження мотиваційних програм. Позитивний вплив на задоволеність партнерів та зниження

репутаційних ризиків сприятиме формуванню стабільного іміджу підприємства на ринку, що, у свою чергу, створює передумови для стійкого розвитку та зміцнення конкурентних позицій.

У результаті проведеного аналізу можна стверджувати, що впровадження запропонованих удосконалень системи управління ризиками \*\*\* \*\* \*\* \*\*\*\*\*сприятиме всебічному зміцненню діяльності підприємства.

Очікується підвищення фінансової стабільності через зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування та оптимізацію витрат, що дозволить знизити ймовірність виникнення критичних фінансових ситуацій.

Організаційно-управлінський ефект полягає у підвищенні оперативності прийняття рішень, покращенні координації між підрозділами та більш ефективному використанні ресурсів завдяки цифровізації та автоматизації процесів.

Соціально-репутаційний результат проявиться у зміцненні іміджу підприємства, підвищенні лояльності клієнтів і персоналу, а також у формуванні позитивного бренду на ринку логістичних послуг.

Комплексне впровадження цих заходів створює передумови для підвищення адаптивності підприємства до зовнішніх викликів, зниження рівня ризиків та забезпечення стійкого розвитку у довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нові підходи до удосконалення системи управління ризиками діяльності підприємства. Отримані результати дають змогу зробити наступні висновки.

1. Розкрито сутність ризиків діяльності підприємства та проведено їх класифікацію за джерелами виникнення, масштабом впливу та ймовірністю. Встановлено, що ризики мають багатовимірний характер і охоплюють фінансові, операційні, організаційні, інформаційні, кадрові та репутаційні аспекти діяльності. Такий підхід дозволяє систематизувати загрози та створює основу для розробки ефективної системи управління ризиками.

2. Визначено особливості управління ризиками, які потребують інтегрованого підходу, що включає ідентифікацію, оцінку, моніторинг та мінімізацію впливу загроз. Акцент зроблено на стратегічному плануванні та узгодженні управлінських рішень із бізнес-процесами підприємства, а також на необхідності цифрової підтримки для оперативного реагування на ризикові події.

3. Проаналізовано методичні підходи до оцінювання ризиків та ефективності управління ними. Встановлено, що комбіноване використання кількісних та якісних методів, включаючи фінансові коефіцієнти, аналітичні інструменти прогнозування, матриці оцінки ризиків і цифрові платформи, дозволяє визначати критичні зони діяльності підприємства та пріоритети для удосконалення системи управління.

4. Дано загальну характеристику та проведено аналіз основних показників діяльності \*\*\* \*\*\*, що підтвердив стабільність операційної діяльності та високий потенціал розвитку підприємства. Водночас виявлено ризики, пов'язані з фінансовою залежністю від зовнішніх джерел і недостатнім

рівнем цифровізації окремих процесів.

5. Проведено детальний аналіз ризиків діяльності підприємства, що дозволив виділити ключові загрози: фінансові коливання, обмежена автономія працівників, низький рівень цифровізації та організаційні виклики. Встановлено системний характер ризиків, який потребує комплексного підходу до їх нейтралізації.

6. Оцінка ефективності управління ризиками показала, що існуюча система функціонує на задовільному рівні, але не повністю використовує потенціал цифрових технологій і аналітичних інструментів. Визначено резерви для підвищення адаптивності та стійкості підприємства до зовнішніх викликів.

7. Виявлено проблеми та розроблено пропозиції щодо удосконалення управління ризиками, серед яких недостатня інтеграція цифрових інструментів, обмежена фінансова автономія та фрагментарний підхід до розвитку персоналу. Для їх усунення запропоновано комплекс заходів із підвищення цифрової грамотності, оптимізації фінансових потоків і зміцнення кадрового потенціалу.

8. Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності управління ризиками, включаючи удосконалення фінансової стійкості, посилення інноваційного потенціалу, впровадження цифрових інструментів моніторингу ризиків та формування адаптивної системи стратегічного планування. Конкретні дії передбачають створення резервного фонду, автоматизацію бізнес-процесів, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження CRM і аналітичних систем.

9. Обґрунтовано очікуваний ефект від впровадження сучасного інструментарію управління ризиками. Прогнозовані результати передбачають підвищення фінансової стійкості підприємства (зростання коефіцієнтів автономії та ліквідності на 10–25%), покращення організаційно-управлінських показників завдяки автоматизації процесів і ефективнішому використанню ресурсів, а також зміцнення соціально-репутаційного потенціалу через підвищення цифрової відкритості і лояльності клієнтів та персоналу, що забезпечує стійкий стратегічний розвиток підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Божко Н. О., Заволокіна Є. О. Вплив економічних ризиків на менеджмент якості підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2024. № 10. С. 9–12.
2. Бондарук В. Роль ризик-менеджменту у забезпеченні фінансової стійкості підприємств при форс-мажорних обставинах в зовнішньоекономічній діяльності. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. № 2. С. 69–75.
3. Буняк Н. М., Мельник А. І. Ризик-менеджмент в системі забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 3. С. 35–40.
4. Гарькава В. Ф., Славкова О. П., Волотовська Т. П. Управління ризиками в умовах нестабільності: виклики для менеджменту в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. Вип. 1. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/akt-pekn\\_2024\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/akt-pekn_2024_1_7) (дата звернення: 06.10.2025 р.).
5. Гривківська О. В. Формування системи управління ризиками підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2022. Т. 27, Вип. 4. (94). С. 20–23.
6. Далик В. П., Ключук Р. В., Ткач С. В., Коник О. В., Неведров В. О. та ін. Аналіз ризиків управління в системі менеджменту підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2024. № 1(1). С. 73–84.
7. Михайленко О. В., Ніколаєнко С. М., Насіканова О. О. Управління ризиками діяльності підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. № 6 (62). С. 144–147.
8. Ткачук Г. Ю., Виговський В. Г., Ренчковська В. Л. Ризик-менеджмент у системі управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 63. С. 88-92. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-17>

9. Токмакова І. В., Зуб М. В. Формування системи управління ризиками підприємств України в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 83–92.
10. Черелюк В. О. Організаційне забезпечення ризик-менеджменту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 88. С. 110–118.
11. Купчик К. О., Буняк Н. М. Формування ефективної системи управління ризиками логістичного підприємства в умовах економічної нестабільності. *Економіка бізнесу цифрової глобалізації: маркетинг і логістика: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 21 листопада 2025 р. Одеса, 2025*.
12. Волошина-Сідей В. В. Аналіз оцінки ризиків як інструмент сталого розвитку підприємництва в умовах глобальних викликів та коронакризи. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 2(25). С. 72–76.
13. Вараксіна О. В., Кругова А. О. Сутність підприємницького ризику в господарській діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 4. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/217/208> (дата звернення: 06.10.2025 р.).
14. Шепеленко О.В. Управління підприємницькими ризиками суб'єкта господарювання. *Економічні науки: Вісник ДонНУЕТ*. 2018. № 4(52). С. 189–199.
15. Орлова О. М. Ризики промислових підприємств в умовах пандемії COVID-19. *Бізнес-Інформ*. 2021. № 2. С. 131–137.
16. Ідобаєва А. Сутність та ризики в діяльності промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. Вип. 1. С. 71–76.
17. Скринковський Р., Тиркало Ю. Підприємницькі ризики: сутність, види, методи оцінки та шляхи їх зниження. *Traektoriâ Nauki. Economics*. 2021. Вип. 7. С. 2015–2023.
18. Швець Ю. О. Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 17. С. 131–135.

19. Борисова Т. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 7. С. 116–121.
20. Мостенська Т. Л., Скопенко Н. С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2021. № 3. С. 72–79.
21. Турко М. О. Теоретичні основи управління ризиками підприємства. *Економіка підприємства та управління виробництвом*. 2017. № 5. С. 85–89.
22. Шматько Н. М., Кармінська-Белоброва М. В. Аналіз сучасних методів та підходів до управління ризиками на підприємстві. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2023. Вип. 1. С. 26–32.
23. Балдинюк В. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1> (дата звернення: 16.10.2025 р.).
24. Погончук А., Тюріна Н. Теоретичні засади управління ризиками в діяльності підприємства за умов невизначеності. *Грааль науки*. 2023. Вип. 30. С. 89–95.
25. Волинець І. Г. Концептуальні засади ризик-менеджменту землевпорядних підприємств. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2024. Вип. 41. С. 487–492.
26. Вараксіна, О., Кругова, А. Сутність підприємницького ризику в господарській діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 24. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-35> (дата звернення: 17.10.2025 р.).
27. Колесник В. І, Лойшин А. А., Серветник Р. Дослідження підходів до оцінки ризиків, як складової концепції активної поведінки з управління ризиками. *Social development & Security*. 2018. Vol. 5, Iss. 3. С. 34–47. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/socdevsec\\_2018\\_5\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/socdevsec_2018_5_3_6) (дата звернення: 22.10.2025 р.).
28. Сабадаш В. В., Коваленко Є. В. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства промислового підприємства: порівняльні оцінки. *Механізм*

*регулювання економіки*. 2012. Вип. 2. С. 126–132.

29. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 412 с.

30. Крисак А. О., Попова О. О., Алексеєнко О. А. Шляхи вирішення проблем оцінки ризику банкрутства малих підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. Вип. 4. С. 44–46.

31. Хаврова К. С., Захаржевська А. А. Система індикаторів оцінки ключових факторів впливу на розвиток управління ризиками телекомунікаційних підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 3. С. 82–85.

32. \*\*\* \*\* \*\* \*\*\*\*\*. URL: [\\*\\*\\*\\*\\*\\_\\*\\*\\*\\*\\*.\\*\\*\\*\\*\\*](*****_*****.*****) (дата звернення: 25.10.2025 р.).

33. Світовий О. М., Вилегжанін С. В. Застосування елементів штучного інтелекту в управлінні ризиками ІТ-проектів в контексті цифрової трансформації підприємств. *Ефективна економіка*. 2025. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2025\\_5\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_5_34) (дата звернення: 29.10.2025 р.).

34. Кірович А. Ф. Інтеграція цифрових інструментів в управління ризиками у сфері послуг. *Економіка і управління*. 2025. Вип. 1. С. 161–167.

35. Черелюк В. О. Організаційне забезпечення ризик-менеджменту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 88. С. 110–118.

36. Чернишова Л. І., Борисенко Д. В. Оптимізація логістичних бізнес-процесів для посилення конкурентних переваг підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 5. С. 19–24.

37. Макаренко Н. О. Оцінка ризиків стратегічного управління логістичною діяльністю аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 4. С. 192–198. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae\\_2020\\_5\\_4\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_4_24) (дата звернення: 27.10.2025 р.).

38. Трифонова О. В., Трушкіна Н. В. Управління ризиками логістичної діяльності промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 268–274.

39. Залознова Ю. С., Трушкіна Н. В., Кочешкова І. М. Системний підхід

до управління ризиками логістичної діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 3(2). С. 50–53.

40. Лепетан І. М. Небезпека, загроза, ризик: сутність та взаємозв'язок із системою екологічної безпеки підприємства. *Біоекономіка і аграрний бізнес*. 2022. Т. 13, № 1. С. 31–44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/biagbu\\_2022\\_13\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/biagbu_2022_13_1_5) (дата звернення: 02.11.2025 р.).

41. Кіс І. Р. Механізм управління екологічними ризиками на транспортних підприємствах. *Розвиток транспорту*. 2021. Вип. 4. С. 16–24. URL:

42. Пестовська З. С., Вернигора В. К. Сучасне управління персоналом: лідерство в умовах ризиків і викликів розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 209–215.

43. Ліпич Л. Ризики в управлінні персоналом підприємства. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. № 2. С. 91–96.

44. Коробейнікова Т. І., Ямнич А. Б. Оцінювання ризиків інформаційної безпеки для персоналу під час розмежування доступу до ресурсів компанії. *Radiotekhnika*. 2024. Iss. 219. С. 7–15.

45. Перчук О. В., Вовченко Р. С. Управління персоналом підприємств в умовах ризиків та загроз війни: соціальні та виробничо-економічні чинники і пріоритети. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_3\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_3_34) (дата звернення: 10.11.2025 р.).

46. Григор'єва М. І. Удосконалення системи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності у бізнес-плануванні. *Наукові праці МАУП*. 2015. Вип. 44. С. 192–200.

47. Трикоз І. В., Саранов В. В., Саранов В. Ф. Удосконалення управління господарськими ризиками підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2021. № 1. С. 78–83.

48. Суска А. А., Харченко Т. М. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Вісник ХНАУ*. 2019. № 2. С. 254–263.

49. Берестова Т. Т., Пестременко-Скрипка О. С. Упровадження системи управління ризиками для удосконалення технології передачі міжнародних вантажопотоків України. *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. 2017. Вип. 169(дод.). С. 225–226.

50. Рязанова Н. О. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. *Академічний огляд*. 2022. Вип. 1. С. 63–71.

51. Завадська О., Оксенюк К. Сучасні інформаційні технології в розрізі транспортної та складської логістики. *Економічний форум*. 2023. Вип. 4. С. 142–147.

52. Чупріна М. О., Ситник Н. І., Пермінова С. О. Вплив інформаційних технологій на інноваційний розвиток логістичного менеджмент. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 283–287.

53. Кустріч Л. О. Управління фінансовими потоками логістичних систем. *Економічний простір*. 2024. № 194. С. 49–54.

54. Полянєк В. Навчання персоналу як механізм формування сучасної організаційної культури логістичних підприємств. *Вісник економіки*. 2024. Вип.1. С. 32–46.

55. Самойленко В. В. Особливості формування системи управління ризиками на підприємстві. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. 2022. Т. 33(72), № 1. С. 28–33.

## ДОДАТКИ