

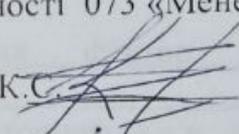
Вінницький національний технічний університет
(повне найменування вищого навчального закладу)
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

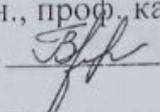
МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

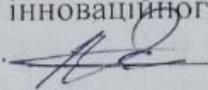
«Ризик-менеджмент як фактор сталого розвитку підприємств»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи МБА-24м
спеціальності 073 «Менеджмент»

Ляхович К.С. 

Керівник: д.е.н., проф., каф. ПЛМ
Боковець В.В. 

«07» грудня 2025 р.

Опонент: д.е.н., проф., завідувач кафедри
фінансів та інноваційного менеджменту
Зянько В.В. 

«08» грудня 2025 р.

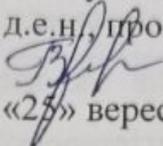
Допущено до захисту
Завідувач кафедри ПЛМ
д.е.н., проф. Боковець В.В.
«11» грудня 2025 р.



Вінниця ВНТУ – 2025 рік

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
Рівень вищої освіти – II-й (магістерський)
Галузь знань – 07 «Менеджмент та адміністрування»
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма – Менеджмент і бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ПЛМ
д.е.н., проф. Боковець В.В.


«25» вересня 2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ
Ляховичу Кирилу Сергійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи: «Ризик-менеджмент як фактор сталого розвитку підприємств»

Рівень роботи Боковець Вікторія Вікторівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ВНТУ від «24» вересня 2025 року № 313.

Строк подання роботи: 03.12.2025 р.

Вихідні дані до роботи: наукові дослідження, офіційні статистичні дані, законодавчо-нормативні акти

Зміст текстової частини: 1 Теоретичне підґрунтя реалізації системи ризик-менеджменту на підприємствах, фінансова звітність ТОВ «Діадема-Д»

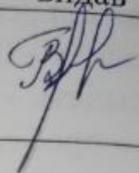
Аналіз системи управління ризиками в діяльності ТОВ «Діадема-Д»

Напрямки розвитку ризик-менеджменту на ТОВ «Діадема-Д»

Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиці: 1. Класифікація ризиків підприємства. 2. Незалежні змінні в управлінні ризиками. 3. Динаміка результатів господарської діяльності ТОВ «Діадема-Д». 4. SWOT-аналіз ТОВ Діадема-Д». 5. Ідентифікація ризиків ТОВ «Діадема-Д» та їх оцінка. 6. Ранжування ризиків ТОВ «Діадема-Д» та напрямки їх нівелювання. 7. Конкретні рекомендації для ТОВ «Діадема-Д» (Хмельницький) на 2025–2026 рр.

Додатки: 1. Динаміка активності бізнесу в умовах війни. 2. Динаміка ризику втрати ліквідності. 3. Стратегічні підходи до управління ризиками. 4. Організаційна структура ТОВ «Діадема-Д»

6. Консультанти розділів роботи:

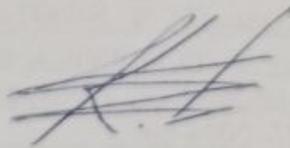
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	за п
1. Спеціальна частина	Боковець В.В., професор кафедри ПЛМ		

7. Дата видачі завдання «25» вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

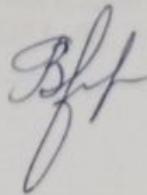
№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
1	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	24.09.2025 р.
2	Виконання спеціальної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР (1-й розділ МКР)	17.10.2025 р.
3	Виконання спеціальної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР (2-й розділ МКР)	07.11.2025 р.
4	Виконання спеціальної частини МКР. Третій рубіжний контроль виконання МКР (3-й розділ МКР)	28.11.2025 р.
5	Нормоконтроль. Попередній захист МКР	03.12.2025 р.
6	Рецензування МКР	08.12.2025 р.
7	Захист МКР	22.12.2025 р.

Здобувач



Ляхович К. С.

Керівник роботи



Боковець В.В.

АНОТАЦІЯ

УДК 005.334

Ляхович Кирило Сергійович. «Ризик-менеджмент як фактор сталого розвитку підприємств». Магістерська кваліфікаційна робота. – Вінниця: ВНТУ. – 2025. – 74 с. Бібліогр.: 43. Рис. 8. Табл. 14.

У магістерській кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти формування й удосконалення системи ризик-менеджменту на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Розкрито зміст, принципи та інструменти управління ризиками як ключового чинника забезпечення сталого розвитку суб'єктів бізнесу.

На основі аналізу фінансової звітності та організаційної структури ТОВ «Діадема-Д» проведено оцінювання діючої системи ризик-менеджменту, визначено її сильні та слабкі сторони, окреслено ключові ризики, що впливають на ефективність діяльності підприємства.

У роботі запропоновано напрями вдосконалення системи ризик-менеджменту ТОВ «Діадема-Д», зокрема заходи щодо оптимізації процесів ідентифікації, оцінювання, моніторингу та мінімізації ризиків. Обґрунтовано економічні вигоди від впровадження удосконалених інструментів управління ризиками та їхній вплив на стале функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: ризик-менеджмент, управління ризиками, стале розвиток, ризики підприємства, система контролю.

ANNOTATION

Lyakhovych Kyrylo Serhiyovych. “Risk management as a factor of sustainable development of enterprises”. Master's qualification work. – Vinnytsia: VNTU. – 2025. – 74 p. Bibliography: 43. Fig. 8. Table. 14.

The master's qualification work explores the theoretical and practical aspects of the formation and improvement of the risk management system at enterprises in modern business conditions. The content, principles and tools of risk management as a key factor in ensuring the sustainable development of business entities are revealed.

Based on the analysis of financial statements and organizational structure of LLC “Diadema-D”, an assessment of the current risk management system was carried out, its strengths and weaknesses were identified, and key risks that affect the efficiency of the enterprise were outlined.

The work proposes directions for improving the risk management system of LLC “Diadema-D”, in particular measures to optimize the processes of identification, assessment, monitoring and minimization of risks. The economic benefits of implementing improved risk management tools and their impact on the sustainable functioning of the enterprise in the long term are substantiated.

Keywords: risk management, risk management, sustainable development, enterprise risks, control system.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1 ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	6
1.1 Економічна сутність та класифікація ризиків у діяльності підприємств.....	6
1.2 Теоретичні засади системи ризик-менеджменту та її функціональна структура.....	10
1.3 Методи та стратегії управління ризиками в господарській діяльності підприємств.....	28
2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДІАДЕМА-Д».....	33
2.1 Характеристика комерційного ринку нерухомості в Україні.....	33
2.2 Аналіз господарської діяльності та аналіз фінансових ризиків ТОВ «Діадема-Д».....	37
2.3 Аналіз ризиків діяльності ТОВ «Діадема Д» спричинених війною.....	47
3 НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОВ «ДІАДЕМА-Д».....	54
3.1 Шляхи мінімізації ризиків у діяльності ТОВ «Діадема-Д».....	54
3.2 Пропозиції щодо вдосконалення системи управління ризиками в ТОВ «Діадема-Д».....	57
3.3 Запровадження цифрових інструментів та підвищення ефективності моніторингу ризиків у ТОВ «Діадема-Д».....	64
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
Додаток А Протокол перевірки кваліфікаційної роботи (обов'язковий).....	81
Додаток Б Фінансова звітність ТОВ «Діадема-Д» (довідковий).....	82
Додаток В Ілюстративний матеріал (обов'язковий).....	93

ВСТУП

Актуальність дослідження. У 2022 році підприємницький сектор України зазнав глибоких змін, адже як великі корпорації, так і малі підприємства зіткнулися з безліччю викликів, спричинених воєнними подіями. Війна завжди стає важким випробуванням для держави - це перевірка ефективності, стійкості та гнучкості функціонування усіх інституцій, включно з бізнесом. Хоча перебіг бойових дій неможливо передбачити чи повністю контролювати, вони водночас формують нові можливості для трансформації економіки та відбудови країни.

У 2023 році українському бізнесу довелося працювати в умовах підвищеної невизначеності, пристосовуючись до нових реалій і ризиків. Попри триваючий воєнний стан, підприємства змушені діяти відповідно до встановлених обмежень, продовжуючи господарську діяльність задля збереження конкурентоспроможності та підтримки національної економіки. У таких складних обставинах особливої ваги набуває аналіз потенційних загроз і ризиків, що впливають на ефективність функціонування бізнесу, а також розроблення механізмів їх нейтралізації. Саме тому тема дослідження є надзвичайно актуальною.

Проблематика розвитку підприємництва в Україні в умовах війни та визначення пов'язаних із цим ризиків привертає увагу численних науковців і практиків. Значний внесок у її вивчення зробили такі дослідники, як Дерив'янюк О., Зенуда К., Атанасів І., Рихлицький П., Корж Н., Слуцків Б., Мацик І., Смітах В., Старонян І., Григорян Є., Шніцель М. та інші. Водночас, попри наявні напрацювання, швидка динаміка економічних процесів у країні зумовлює необхідність подальшого дослідження питань ідентифікації бізнес-ризиків у воєнний період і пошуку шляхів їх мінімізації.

Мета дослідження полягає у визначенні ризиків, що виникають у діяльності підприємств під час воєнного стану, та в обґрунтуванні напрямів їх нівелювання або зниження впливу.

Завдання дослідження:

- узагальнити теоретичні засади формування системи ризик-менеджменту та її значення в умовах комплексних кризових ситуацій;
- проаналізувати діяльність ТОВ «Діадема-Д» і здійснити фінансову оцінку задля виявлення можливих фінансових ризиків;
- ідентифікувати та оцінити ризики господарської діяльності, що виникли внаслідок війни;
- обґрунтувати напрями зниження ризиків і побудови ефективної системи ризик-менеджменту на підприємстві;
- сформулювати висновки за результатами дослідження.

Предметом дослідження є інструменти та механізми ризик-менеджменту.

Об'єктом дослідження є система управління ризиками ТОВ «Діадема-Д».

Методи дослідження. У процесі роботи застосовано загальнонаукові методи (аналіз, діалектичний, системний, комплексний підходи), спеціально-економічні (метод порівняння, усереднення показників), а також економіко-математичні інструменти (кореляційно-регресійний аналіз) і метод анкетування.

Інформаційна база дослідження включає нормативно-правові акти України, наукові джерела з проблематики ризик-менеджменту, офіційну статистику, аналітичні матеріали та звітність ТОВ «Діадема-Д».

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні методичного підходу до ідентифікації та картографування ризиків підприємства.

Практичне значення результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для прийняття обґрунтованих

управлінських рішень у діяльності підприємств, що функціонують в умовах воєнного стану.

Апробація результатів. Основні положення дослідження були представлені на трьох наукових конференціях та за їх матеріалами опубліковано три наукові публікації:

1. «Сучасні тенденції та практики ризик – менеджменту в Україні в умовах нестабільності», яка представлена на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції: «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» (Вінниця, ВНТУ, 2025 р.) [13];

2. «Система управління ризиками: тенденції розвитку та практичні аспекти в Україні», яка представлена на XVII Всеукраїнській науковій конференції «Актуальні питання сучасної економіки» (Умань, Уманський національний університет, 13 листопада, 2025 р.) [20];

3. «Ризик – менеджмент у системі управління підприємствами», яка представлена на LV Всеукраїнській науково-технічній конференції підрозділів Вінницького національного технічного університету (Вінниця, ВНТУ, 2025 -2026 рр.) [37].

1 ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Економічна сутність та класифікація ризиків у діяльності підприємств

У класичному підході, що панував у ХХ столітті, ризик розглядався як можливість втрати або шкоди внаслідок невизначеності. Цей підхід зосереджувався на негативних наслідках, тобто на небезпеці. Наприклад, ризик часто розуміли як «невизначеність щодо майбутніх результатів, які можуть негативно вплинути на капітал або прибуток».

З розвитком теорії управління та стандартизації підходів з'явилися більш комплексні визначення. Найсучаснішим серед них є формулювання з ISO 31000: ризик визначається як «ефект невизначеності на цілі організації» (тобто вплив, який невизначеність може мати як позитивний, так і негативний) [1].

У цьому контексті ризик - це не просто загроза, але й потенційна можливість, якщо управляти ним системно. Таким чином, управління ризиками - це цілеспрямована діяльність з ідентифікації, оцінювання, реагування та моніторингу ризиків у межах встановленої системи організації

У сучасних умовах волатильності, глобальних зв'язків і швидких змін факторів зовнішнього середовища ризики - невід'ємна складова діяльності будь-якого підприємства. Основні ролі ризику у бізнесі:

- Сигнальна функція - ризики показують потенційні коливання або загрози заздалегідь, даючи час на реагування.

- Контролююча функція - використання ризику для системи управління (внутрішній контроль, аудити, аналіз відхилень).

- Стимулююча функція - усвідомлений ризик може стимулювати інновації, гнучкість, розвиток.

- Прогностична функція - через аналіз ризиків формуються очікування щодо можливих сценаріїв розвитку (що важливо в стратегічному плануванні) [2].

Для практичного управління ризиками важливо класифікувати їх за різними ознаками - це дозволяє чіткіше і системніше підходити до їх ідентифікації, пріоритетності та реагування.

Таблиця 1.1 - Класифікація ризиків підприємства [3]

Критерій класифікації	Група ризиків	Характеристика / приклади	Типовий рівень впливу
За джерелом походження	Зовнішні (екзогенні)	Геополітичні, макроекономічні, природні катастрофи, війна, санкції	Високий
	Внутрішні (ендогенні)	Неефективне управління, помилки в плануванні, внутрішні конфлікти	Середній-високий
За сферою прояву	Фінансові	Валютні ризики, кредитні, ліквідності	Середній-високий
	Операційні	Збої у виробництві, логістиці, технічні поломки	Середній
	Ринкові	Попит, ціноутворення, конкуренція	Середній-високий
	Юридичні / нормативні	Зміни законодавства, штрафи, регуляторні обмеження	Низький-середній
	Стратегічні	Невдала стратегія розвитку, неправильний напрям вирішення	Високий
	Репутаційні	Погана репутація, негативні відгуки, публічний скандал	Середній
	Природно-кліматичні	Стихійні лиха, зміна клімату	Варіативний
За часом дії	Короткострокові	Ризики, що реалізуються у межах операційного періоду	Середній
	Середньострокові	Ризики, що тягнуться протягом кількох кварталів	Середній-високий
	Довгострокові	Стратегічні ризики, які проявляються роками	Високий
За ступенем ймовірності	Високі (ймовірні)	Найімовірніші події	Середній-високий
	Середні	Помірна ймовірність настання	Середній
	Низькі (рідкісні)	Події з малою вірогідністю	

Ця класифікація дозволяє сформувати каркас для реєстру ризиків, де кожний ризик має категорію, ймовірність, вплив, категорію пріоритетності, а також можливі заходи реагування [4].

Формування ризиків - процес, зумовлений поєднанням внутрішніх і зовнішніх чинників. Нижче - ключові групи факторів та приклади їх впливу:

1. Макроекономічні шоки та політика:

- Рецесія, інфляція, валютні коливання - змінюють купівельну спроможність, витрати на імпорт, собівартість ресурсів.

- Девальвація національної валюти - підвищує витрати на імпорتنі компоненти, знижує маржинальність.

- Податково-бюджетна політика - зміни ставок, нові податки чи збори.

- Геополітичні ризики, санкції, війна, військові дії - мають системний вплив, який неможливо ігнорувати (як це сталося в Україні у 2022 році).

2. Зміни в попиті та поведінці ринку:

- Зменшення споживчого попиту - через зниження доходів населення.

- Переміщення попиту у кризові сегменти / альтернативні товари - наприклад, попит на базові товари замість преміум.

- Неплатежі / затримки оплат - особливо актуально під час військового стану.

3. Порушення ланцюгів постачання:

- Логістичні обмеження - закриття маршрутів, блокування транспортних коридорів.

- Збої у доставці сировини / матеріалів - може зупинити виробництво.

- Зростання вартості перевезень - через ризики, обмеження, підвищення страхових тарифів.

4. Внутрішні організаційні фактори:

- Неєфективний менеджмент, слабка управлінська структура, недостатній контроль.

- Операційні ризики - помилки персоналу, несправності обладнання, поломки.

- Технологічні ризики - застаріле обладнання, низька автоматизація, кіберризики.

- Інформаційна асиметрія - недостача або невірна інформація для прийняття рішень.

5. Регуляторні, правові та інституційні фактори:

- Зміни законодавства / нормативів - нові вимоги, заборони або обмеження.

- Корупція, бюрократія, нестабільність влади - впливає на передбачуваність бізнесу.

- Ліцензування, дозволи, екологічні норми - ризики невідповідності можуть мати суттєвий вплив.

6. Неповнота або асиметрія інформації:

- Недостатньо даних або ненадійні дані - ускладнює оцінювання ймовірностей.

- Швидкі зміни зовнішніх показників - ціни, валютні курси, попит - роблять прогнози нестійкими [5].

Невизначеність - це стан, коли майбутній розвиток подій не можна передбачити з необхідним ступенем точності. У такому стані фактори ризику «активуються»: зовнішні шоки, внутрішні організаційні слабкості чи регуляторні зміни стають каталізаторами реалізації ризиків. Наприклад, у 2022 році через повномасштабну війну підприємства в Україні зіткнулися з одночасною дією макроекономічного шоку (величезне падіння ВВП), логістичних порушень і правового ризику (в умовах воєнного стану), що суттєво підвищило рівень невизначеності й концентрувало реалізацію ризиків (збитки, простої, припинення діяльності).

У 2022 році економіка України могла скоротитися на 45,1 % за умов тривалого конфлікту. Офіційні дані показують, що реальне падіння в 2022

році становило близько – 29,2 % ВВП. За оцінками Міжнародного валютного фонду, падіння могло досягати 25–35 %. Такі величезні макроекономічні шоки - яскравий приклад зовнішнього ризику, що активізував ряд внутрішніх ризиків підприємств (зупинки, втрати ринку, неплатежі) [6].

Крім того, згідно з науковим дослідженням, кількість мікропідприємств і малого та середнього бізнесу в Україні зменшилась: за підрахунками дослідників, кількість самозайнятих українців знизилась приблизно на 675 тисяч осіб ($\approx 20\%$) після початку повномасштабного вторгнення, а кількість МСП тимчасово зменшилась на ≈ 71 тис. ($\approx 14\%$). Це свідчить, наскільки суттєво ризики реалізувалися саме в секторі бізнесу.

1.2 Теоретичні засади системи ризик-менеджменту та її функціональна структура

Агресія Російської Федерації проти України, що набула повномасштабного характеру у лютому 2022 року, суттєво вплинула на економічну динаміку держави, спричинивши глибокі структурні втрати. За прогнозами Міжнародного валютного фонду, через військові дії валовий внутрішній продукт України може скоротитися на 10–35%, а за оцінками Світового банку – навіть на 45,1% у 2022 році. Аналітичні висновки Національного банку України свідчать, що в умовах війни держава втрачає приблизно половину потенційно невиробленого ВВП, не враховуючи прямих збитків від руйнувань. Станом на кінець 2022 року сукупні прямі втрати державного та приватного секторів від збройної агресії оцінювалися у 13 млрд доларів США, тоді як непрямі втрати сягнули 33,1 млрд доларів [7].

Відповідно до дослідження консалтингової компанії Advanter Group, проведеного станом на 13 березня 2022 року, майже 86,5% представників малого та середнього бізнесу повністю припинили діяльність; 5,8% працювали частково, 5,85% зменшили обсяги виробництва, і лише близько

2% підприємств продовжували функціонувати без істотних змін. Повторне опитування, здійснене компанією через місяць, продемонструвало тенденцію до поступової адаптації бізнесу до нових умов: частка непрацюючих підприємств знизилася майже на 56%; 19,1% частково відновили роботу, а близько 8,5% збільшили обсяги виробництва. Згідно з дослідженням Advanter Group від 5 травня, відсоток підприємств із зниженням обсягів діяльності зріс до 24,1%, із стабільним рівнем - до 12,3%, а кількість компаній, що практично припинили діяльність, скоротилася до 28,5%. Водночас лише 2,1% підприємств повідомили про істотне зростання обсягів виробництва (Рис. 1.1).

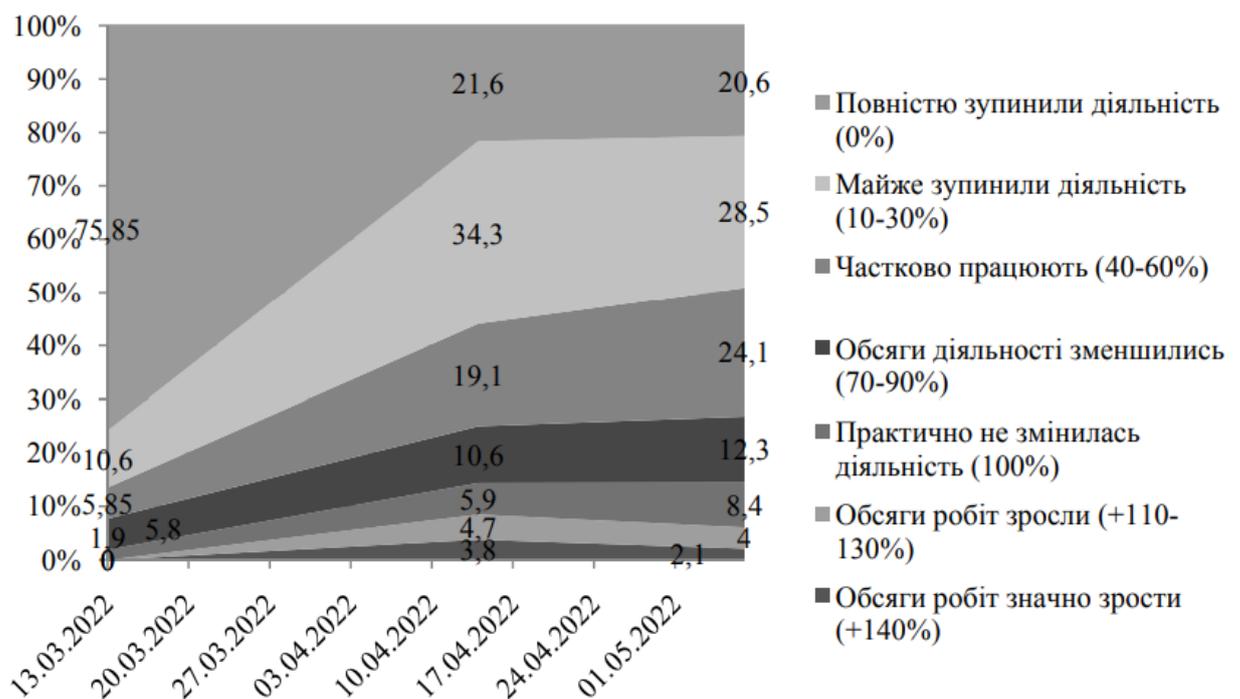


Рисунок 1.1 – Динаміка активності бізнесу в умовах війни [8]

Зазначені тенденції пояснюються високим рівнем ризиків, що супроводжували початок повномасштабного вторгнення, а також поступовим пристосуванням підприємств до нових економічних реалій. Для швидкого відновлення ділової активності до довоєнного рівня надзвичайно важливо

визначити актуальні ризики, з якими стикаються підприємства, та окреслити дієві механізми їх подолання [9].

Будь-яка організація у процесі своєї діяльності стикається з ризиками, тобто можливістю виникнення несприятливих подій чи втрат, що негативно впливають на результати роботи. Ставлення до ризику може бути різним: одні суб'єкти прагнуть уникнути його будь-якою ціною, інші - ігнорують, а лише незначна частина підприємств здійснює свідоме управління ризиками. Найпоширенішим способом протидії залишається створення фінансових резервів.

Поняття «ризик» трактується по-різному, проте у більшості випадків воно визначається як ймовірність настання несприятливої події або загроза втрати ресурсів, прибутку чи майна. Основною метою управління ризиками в економічній сфері є зміцнення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання шляхом мінімізації негативних наслідків ризикових ситуацій [10].

Етимологічно термін «ризик» походить від грецьких слів *ridsikon*, *ridsa* - «скеля», «перешкода». В італійській мові існують близькі слова *risiko* - «небезпека» та *risicare* - «маневрувати між скелями». В англійській мові традиції поняття *risk* потрапило у XVIII столітті з французького слова *risque*, що означає «ризикований» або «сумнівний».

У словнику Вебстера ризик визначається як «небезпека або можливість втрат і шкоди», а у словнику Ожегова - як «ймовірність небезпечної ситуації» або «дія навмання в надії на сприятливий результат».

Проблематика ризику має давнє коріння. Ще у 1920-х роках у Радянській Росії ухвалювалися нормативні акти, що регулювали поняття виробничо-господарського ризику. Згодом теорія ризику почала тлумачитися як математичне очікування можливих втрат, які виникають унаслідок певних управлінських рішень [11].

Представники неокласичної теорії підприємницького ризику - А. Маршалл і А. Пігу - вважали, що підприємець, діючи в умовах невизначеності, орієнтується на два критерії: очікуваний прибуток і рівень його коливань. Згідно з їхньою концепцією граничної корисності, раціональний суб'єкт віддає перевагу тому варіанту, де амплітуда коливань очікуваного прибутку є найменшою [12].

Більшість економічних процесів відбувається в умовах невизначеності, що породжує ситуації, у яких неможливо наперед точно визначити результат. Якщо ж існує можливість оцінити ймовірність різних варіантів розвитку подій, така ситуація вважається ризиковою. Вона має три характерні риси:

- наявність невизначеності;
- необхідність вибору з декількох альтернатив (у тому числі відмова від вибору є також варіантом дії);
- можливість оцінювання ймовірності кожної альтернативи.

Водночас ситуація невизначеності відрізняється від ризикової тим, що ймовірності наслідків неможливо оцінити навіть приблизно [13].

Управління ризиками передбачає усвідомлення того, що уникнути ризиків повністю неможливо. Кожне підприємство стикається з різними їх видами - фінансовими, організаційними, виробничо-технічними, юридичними чи кредитними.

Особливо небезпечними є комерційні ризики, пов'язані з реалізацією продукції чи послуг, а також транспортні ризики. Часто керівники компаній схильні недооцінювати можливі наслідки зниження обсягів продажів, розглядаючи це як тимчасове явище, яке не потребує негайного втручання [14].

Ризики не виникають випадково - вони мають певні джерела, які складно повністю локалізувати. Першим етапом, де з'являється небезпека, є вибір стратегії розвитку підприємства: якщо напрям діяльності виявиться неперспективним, це з великою ймовірністю призведе до стратегічної кризи.

Іншим поширеним видом є ризик неконтрольованого зростання витрат, який може трансформуватися у кризу доходів ситуацію, коли обсяг виручки скорочується через зменшення ринку або посилення конкуренції [15].

Найбільш небезпечним для підприємства є ризик неплатоспроможності, коли відсутність достатніх грошових ресурсів для виконання зобов'язань у встановлені строки призводить до штрафних санкцій, втрати ділової репутації або навіть банкрутства.

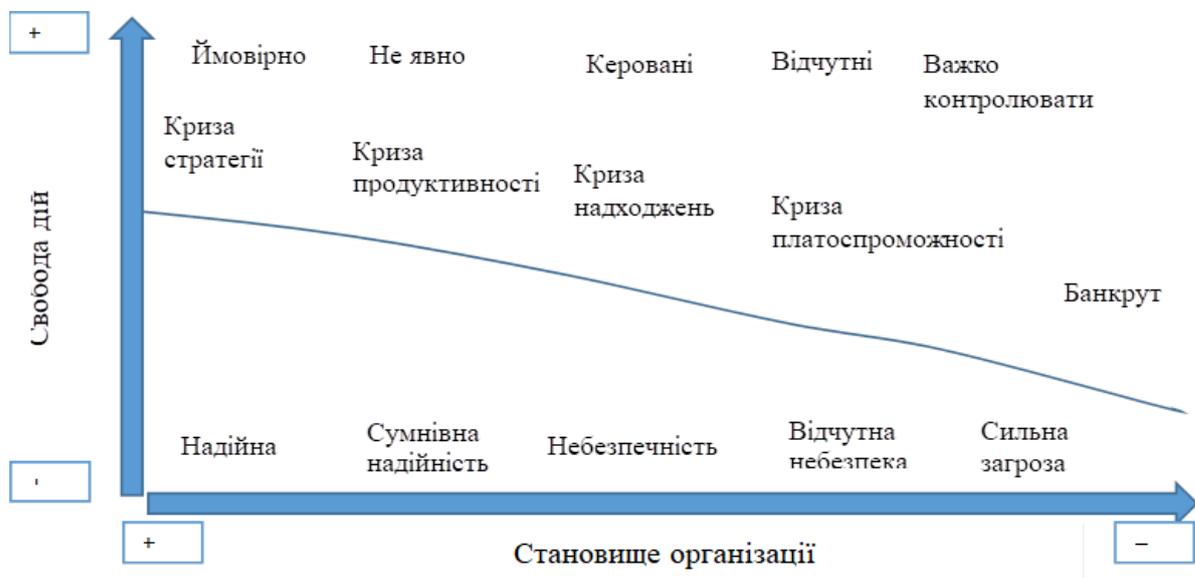


Рисунок 1.2 – Динаміка ризику втрати ліквідності [16]

Ефективне управління ризиками базується на кількох ключових принципах:

- будь-який прибуток супроводжується певним рівнем ризику;
- чим вищий ризик у конкретному ринковому сегменті, тим більша очікувана норма прибутку;
- здатність приймати й контролювати ризики визначає рівень конкурентоспроможності компанії;
- підприємства, які ефективно управляють ризиками, можуть перетворити їх на стратегічну перевагу [17].

Управління ризиками спрямоване не лише на усунення вже наявних негативних наслідків, а насамперед на попередження можливих ризиків та мінімізацію можливих втрат, які можуть виникнути у процесі діяльності підприємства.

У будь-якій ситуації ризик можна розглядати як інструмент подолання невизначеності, що дозволяє приймати практичні рішення за умов неоднозначного або альтернативного розвитку подій [18].

У більш розгорнутому вигляді ризик визначається як стан, пов'язаний із подоланням невизначеності у процесі прийняття рішень, коли існує можливість кількісної та якісної оцінки ймовірності досягнення бажаного результату, можливого відхилення від мети або невдачі.

Основні складові поняття «ризик» охоплюють:

- можливість відхилення фактичних результатів від запланованих;
- ймовірність досягнення запланованого результату;
- потенційні матеріальні, моральні чи інші втрати, що можуть виникнути під час реалізації певного рішення в умовах невизначеності [19].

Під час формування реєстрів ризиків основним джерелом інформації виступає аналіз негативних подій минулих періодів. Накопичений досвід дає змогу визначити ймовірність виникнення ризикових ситуацій та масштаб можливих збитків.

Якщо підприємство не має достатнього досвіду роботи з ризиковими подіями, оцінювання ймовірності їх настання може здійснюватися за допомогою таких методів:

- статистичного;
- експериментального;
- експертного [20].

Системне управління ризиками охоплює реалізацію таких основних стратегій (рис. 1.3):

- уникнення;

- зниження;
- передавання;
- прийняття ризику.

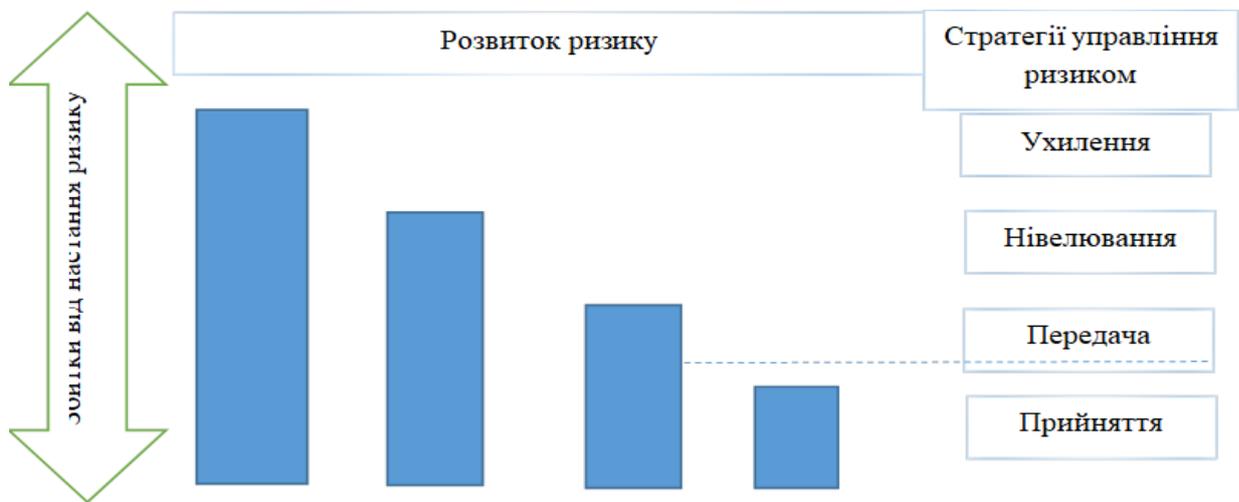


Рисунок 1.3 – Стратегічні підходи до управління ризиками [21]

Прийняття ризику передбачає створення фінансових резервів, що дозволяють компенсувати можливі збитки. Як правило, розмір резерву визначають у відсотковому співвідношенні до отриманого прибутку, спираючись на статистику попередніх періодів та прогнозовані зміни платоспроможності клієнтів.

Передавання ризику полягає у частковому перекладанні його на контрагентів - постачальників або кредиторів. Наприклад, деякі українські компанії мінімізували валютні ризики, беручи кредити у гривні для компенсації гривневих дебіторських заборгованостей [22].

Зниження ризику досягається завдяки удосконаленню бізнес-процесів, наприклад, впровадженню цифрових систем обліку чи автоматизації.

Уникнення ризику означає відмову від певних видів діяльності або зміну ринку, на якому працює підприємство.

Досвід Німеччини свідчить про високу ефективність державного підходу до управління ризиками. У країні діє низка нормативних документів, які зобов'язують компанії впроваджувати системи ризик-менеджменту. Саме завдяки цьому більшість німецьких підприємств відносно безболісно пережили глобальні економічні кризи [23].

Загалом, управління ризиками можна визначити як сукупність методів і заходів, спрямованих на прогнозування ризикових подій, запобігання їх виникненню та мінімізацію можливих негативних наслідків.

Існування ризику нерозривно пов'язане з невизначеністю, яка може проявлятися у різних формах. Основні джерела ризику включають:

- природні стихійні явища;
- конфлікт інтересів між суб'єктами господарювання;
- недобросовісну конкуренцію та корупційні прояви в управлінських структурах, що можуть створювати загрозу навіть життю чи здоров'ю осіб, які протидіють таким явищам;
- неповноту або асиметрію інформації щодо об'єкта управління [24].

Центральною фігурою у системі ризик-менеджменту є суб'єкт ризику - особа або організація, яка приймає ризик на себе (підприємець, інвестор, менеджер тощо). Такі суб'єкти мають визначати межі своїх дій, виходячи з фінансових, правових та організаційних можливостей.

Отже, управління ризиками є складовою управлінської діяльності підприємства, спрямованою на захист бізнесу від негативних впливів як випадкового, так і навмисного характеру. Це процес розроблення та реалізації управлінських рішень, які дозволяють зменшити вплив ризикових подій і мінімізувати потенційні матеріальні втрати підприємства [25].

Ризик охоплює щонайменше три ключові складові: невизначеність події, можливі втрати та зацікавленість суб'єкта у результаті.

Виявлення та оцінка ризику здійснюються шляхом зібрання та аналізу інформації з офіційних і неофіційних джерел - фінансової звітності, бізнес-планів, статистичних матеріалів, даних засобів масової інформації тощо.

У системі ризик-менеджменту можна виділити такі основні функції:

Функція об'єкта управління - охоплює організацію процесу прийняття ризику, управління ризиковими капіталовкладеннями.

Функція зниження ризику - спрямована на мінімізацію можливих негативних наслідків.

Функція страхування ризиків - передбачає формування системи компенсаційних механізмів.

Функція економічних взаємовідносин - забезпечує ефективну взаємодію між учасниками господарського процесу.

Функція суб'єкта управління - охоплює прогнозування, планування, організацію, координацію, регулювання, стимулювання та контроль процесів управління ризиками [26].

Прогнозування передбачає формування уявлення про можливі зміни фінансового стану підприємства та його окремих підрозділів у майбутньому. Це процес передбачення подій на основі аналітичних даних.

Організація означає узгоджену діяльність людей, які спільно реалізують проекти, що передбачають ризикові інвестиції, згідно з визначеними правилами та процедурами [27].

Регулювання - це цілеспрямований вплив на об'єкт управління для підтримання його стабільності у випадку відхилення від встановлених параметрів.

Координація забезпечує узгодженість дій усіх елементів системи ризик-менеджменту.

Стимулювання - це заохочення управлінців і фахівців до досягнення результатів, що сприяють зменшенню ризику.

Контроль полягає у перевірці ефективності реалізації заходів щодо зниження ризику.

Особливе місце у прийнятті ризикових рішень належить інтуїції та інсайту керівника [28].

Інтуїція - це здатність швидко знаходити правильне рішення без глибокого логічного аналізу, яка є важливим компонентом творчого процесу.

Інсайт - це момент усвідомлення оптимального рішення, який супроводжується чітким розумінням сутності проблеми, однак потребує подальшого раціонального закріплення результату [29].

Коли ризик не піддається точним розрахункам, для ухвалення рішень використовують евристику - систему логічних прийомів і методів, спрямованих на пошук істини та вирішення складних управлінських завдань.

До основних евристичних принципів ризик-менеджменту належать:

- не слід ризикувати більше, ніж дозволяє власний капітал;
- необхідно оцінювати можливі наслідки кожного ризику;
- позитивне рішення приймається лише за відсутності сумнівів;
- не можна наражати значні ресурси на ризик заради незначного виграшу;
- у разі сумнівів слід обирати консервативне, тобто безпечніше рішення;
- не варто вважати, що існує лише один правильний варіант дії - завжди є альтернативи;
- важливо прагнути до максимального виграшу за прийняттого рівня ризику;
- слід забезпечувати оптимальне співвідношення між потенційним прибутком і можливими втратами [30].

Організація ризик-менеджменту передбачає визначення відповідального органу або посадової особи, яка здійснює управління ризиками. Нею може бути менеджер з ризиків, фінансовий менеджер або

спеціалізований підрозділ (наприклад, відділ ризикових інвестицій), який реалізує такі функції:

- здійснює венчурні та портфельні інвестиції відповідно до чинного законодавства і статуту підприємства;
- розробляє програми ризикової інвестиційної діяльності;
- збирає, систематизує та аналізує інформацію про зовнішнє середовище;
- оцінює ступінь ризику, його вартість та визначає оптимальні стратегії управління;
- формує програму ризикових рішень і забезпечує її реалізацію, включно з контролем результатів;
- проводить страхову діяльність, укладає договори страхування й перестраховування;
- визначає умови страхових угод і встановлює тарифні ставки;
- надає гарантії та бере участь у механізмах компенсації збитків через партнерські або зарубіжні компанії;
- веде бухгалтерську, статистичну й оперативну звітність щодо ризикових вкладень капіталу [31].

Множинність можливих варіантів дій ставить перед керівництвом завдання оптимального розподілу фінансових ресурсів між трьома напрямками:

- попередження ризику шляхом усунення його причин;
- зниження ризику через обмеження впливу небезпечних факторів або підвищення стійкості об'єктів;
- відшкодування збитків, що здійснюється через укладання договорів страхування або створення спеціальних резервних фондів [32].

Таким чином, якщо в процесі підготовки рішення буде з'ясовано, що заходи щодо зниження ризику є малоефективними і дорогими одночасно, то

може виявитися економічно доцільніше застрахувати свої дії. У цьому ставиться завдання не запобігання, а відшкодування збитків.

У разі визнання доцільності страхування страхувальник має обрати нефондову чи фондову форми страхування. Після цього визначають, який тип угоди, фондовий інструмент чи якийсь страховий інструмент (послуга) можуть бути використані [33].

Збитки від фінансового ризику можуть бути відшкодовані:

- 1) страхуванням у разі втрати прибутку (непрямих збитків);
- 2) страхуванням неплатежу (повернення кредиту);
- 3) гарантійне страхування.

Отже, можна сміливо говорити про те, що сучасні економічні дослідження визначають ризик як подію, що може призвести до позитивних, нейтральних або негативних наслідків. Якщо ризик може мати як позитивні, так і негативні наслідки, його називають спекулятивним. У випадку, коли наслідки виключно негативні або взагалі відсутні, йдеться про чистий ризик.

Мета управління ризиками в економіці полягає в підвищенні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання шляхом захисту від реалізації чистих ризиків. Стратегія управління ризиками представляє собою мистецтво управління ризиками підприємства в умовах невизначених економічних ситуацій, засноване на прогнозуванні ризиків та впровадженні методів зменшення цих ризиків. Ця стратегія включає правила для прийняття рішень з питань ризику та методи вирішення можливих проблем [34].

Кожна компанія на ринку стикається з різними ризиками, такими як ризик падіння обсягів продажів, ризик неконтрольованого зростання витрат, кредитний ризик, організаційні ризики, техніко-виробничі ризики та юридичні ризики. Вирішення цих питань вимагає комплексного підходу та управлінської стратегії.

Системне управління ризиками включає наступні стратегії: уникнення, зниження, передавання та прийняття.

Протягом останніх 30 років відбувся революційний змішування в сфері управління ризиками. Ризик-менеджмент, який колись був обмеженою сферою діяльності фінансових корпорацій, активно застосовується в інших галузях економіки. Нова парадигма управління ризиками передбачає перехід від фрагментарного підходу, що має вузьке спрямування на конкретні операції та види діяльності компанії, до комплексного управління ризиками на рівні підприємства [35].

Управління ризиками підприємства (ERM) є відповіддю на неадекватність використання індивідуального підходу до цілісного управління ризиками в портфелі, надає історію досліджень і практики управління ризиками та підсумовує основні відмінності між традиційним управлінням ризиками та ERM. ERM – це системний і інтегрований підхід до управління всіма ризиками, з якими стикається компанія, тому, ERM – це «процес, за допомогою якого організація визначає, контролює, використовує, фінансує та контролює ризики з усіх джерел для своїх зацікавлених сторін». Харрінгтон вказує, що ERM означає ідентифікацію, кількісну оцінку та управління всіма ризиками компанії в єдиній структурі. Отже, ERM передбачає зміну способу управління ризиками, від фрагментарного підходу, який обмежений до інтегрованого, безперервного та широкомасштабного підходу. Іншими словами, ERM розглядає всі ризики компанії комплексно та узгоджено, замість того, щоб керувати ними окремо. Відповідно до Комітету організацій-спонсорів Комісії Тредвея (COSO, 2004), ERM «допомагає керівництву досягти цільових показників ефективності та прибутковості підприємства та запобігти втраті ресурсів». Структури COSO ERM та ISO 31000 забезпечують структурований підхід до впровадження управління ризиками на рівні підприємства.

Існують неоднозначні результати щодо взаємозв'язку між продуктивністю та ризиком та ERM. Суто з теоретичної точки зору існує позитивний зв'язок між ERM та ефективністю компаній. По-перше, це тому,

що цілісне управління дозволяє компаніям поглинати вищий рівень ризику, отримувати вигоду від диверсифікації та зменшувати неефективність, притаманну розподілу ризиків між різними відділами чи сферами. Компанії, які використовують ERM, повинні покращити свої знання про ризики на сукупному рівні, щоб зробити інвестований капітал і прибутковість більш ефективними. Покращення внутрішньої комунікації та зменшення інформаційної асиметрії дозволяють удосконалювати процес прийняття рішень. Крім того, ERM допомагає компаніям узгодити свою схильність до ризику зі своєю стратегією та покращити реакцію на ризик, що призводить до зменшення втрат. З цієї причини компанії можуть отримати кращий компроміс між ризиком і довгостроковою продуктивністю [36].

По-друге, ERM може знизити вартість хеджування ризиків, запобігаючи дублюванню хеджування та зосереджуючись виключно на залишковому ризику. Хойт і Лібенберг стверджують, що ERM допомагає зменшити витрати щодо прийняття індивідуального лікування ризику та дозволяє природне хеджування між різними видами діяльності. У тому ж ключі МакШейн, Наір і Рустамбеков стверджують, що ERM може збільшити вартість компанії, оскільки ризик сукупного портфеля може бути меншим, ніж сума окремих ризиків. Згідно з оновленим документом COSO (COSO, 2017), переваги ERM включають «розширення діапазону можливостей, виявлення та управління ризиками в масштабах організації, збільшення позитивних результатів і переваг при зменшенні негативних несподіванок, зменшення мінливості продуктивності, покращення використання ресурсів і підвищення стійкості підприємства».

Відмінності, виявлені в розглянутій літературі, можуть бути пов'язані з тим, наскільки добре здійснюється процес управління ризиками. Взаємозв'язок між ERM та ефективністю бізнесу залежить від відповідної гармонізації між ERM та п'ятьма факторами, які впливають на компанію, а саме невизначеністю середовища, промисловою конкуренцією,

розміром компанії, її складністю та моніторингом, що здійснюється винесено радою директорів. Також, є автори (Майкс і Каплан), які відзначають проблеми з порівнянням результатів досліджень, які використовували різні методи для визначення та вимірювання ERM; багато використаних змінних не в змозі охопити дрібні деталі того, як ERM реалізується в кожній компанії. Наприклад, сама наявність відділу управління ризиками або особи, яка має посаду менеджера з ризиків, дуже мало пояснює якість, обсяг і вплив процесів управління ризиками.

Можна зробити висновок, що відмінності в результатах, отриманих у літературі, походять від різних показників аналізованої ефективності (Q Тобіна, рентабельність активів або ROA, ROA/волатильність прибутку тощо), а також відмінностей у вимірюванні ERM, що застосовується [37].

Загалом, ефективність діяльності компаній покращується завдяки високоякісним засобами контролю, які об'єднують зусилля з управління ризиками в усій організації. Ефективне впровадження ERM залежить від деяких критичних факторів успіху (CSF) на етапі впровадження, що означає, що воно може мати різний вплив на різні компанії.

1. Прийняття ERM позитивно впливає на результати діяльності. ERM зменшує ймовірність банкрутства та знижує середню вартість капіталу, до якого компанія має доступ;

2. Прийняття ERM зменшує ймовірність банкрутства. Основним елементом управління ризиками є хеджування ризиків. Дотримуючись теорій корпоративного хеджування, одна з основних гіпотез підтримує нижчу ймовірність банкрутства, притаманну процесу хеджування та управління ризиками.

3. Хеджування ризиків покращує продуктивність і зменшує ймовірність банкрутства.

Щоб проаналізувати створення цінності в компаніях, варто використовувати показники рентабельності власного капіталу (ROE), ROA та

Коефіцієнт (Q) Тобіна, оскільки вони є дуже популярними коефіцієнтами для вимірювання ефективності бізнесу. Стосовно ризику можна поєднати ринкові показники з іншими, заснованими на бухгалтерській інформації. Використання показників на основі бухгалтерського обліку також має недоліки порівняно з ринковими показниками, тому результати, отримані з показниками різної природи, не можуть бути однаковими. Також, варто використовувати бета-версію як індикатор систематичного ризику, мінливість прибутку (стандартне відхилення) ціни акцій і ризикову вартість (VaR) як показники ризику зниження, щоб подолати рівну вагу негативних і позитивних результатів стандартного відхилення. Нарешті, Z-показник Альтмана включений як проксі для ризику банкрутства на основі даних бухгалтерського обліку. Таблиця 1.2 показує визначення залежних змінних.

Таблиця 1.2 - Залежні змінні управління ризиком [38]

змінна	пояснення
Рентабельність активів (ROA)	Прибуток до сплати відсотків і податків (ЕВІТ) / Активи
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток/акціонерний капітал
Q Тобіна (Q)	Ринкова вартість / Балансова вартість
Кількісна відстань фінансового стану до дефолту (DD)	Використовуючи прогностичну модель, кількісний фінансовий стан Morningstar відображає ймовірність того, що компанія зіткнеться з фінансовими труднощами в найближчому майбутньому
Ризикова вартість (VaR)	Це міра того, наскільки ціна акцій може впасти з заданою ймовірністю (p) за звичайних ринкових умов за встановлений період часу: $VaR_p(Y) = Prob(Y \geq Y^*) = p$

Продовження табл. 1.2

Систематичний ризик (бета)	Це міра волатильності акцій по відношенню до ринку: $R_i = \alpha + \beta_i R_m + \epsilon_i$, де: R_i - прибутковість акцій, R_m - ринкова прибутковість (MSCI Spain), а ϵ_i - помилка. Періодичність даних - щотижня.
Волатильність (Dv)	Це стандартне відхилення, тобто статистика, яка вимірює дисперсію набору даних прибутковості акцій відносно його середнього значення.
Z-оцінка	Формула Z-показника Альтмана для прогнозування банкрутства (Begley, Mings, & Watts, 1996): $Z = 0,104 X_1 + 1,010 X_2 + 0,106 X_3 + 0,003 X_4 + 0,169 X_5$, де: X_1 = оборотний капітал ÷ загальні активи; X_2 = нерозподілений прибуток ÷ загальні активи; X_3 = прибуток до сплати відсотків і податків ÷ загальні активи; X_4 = ринкова вартість власного капіталу ÷ балансова вартість загальних зобов'язань; X_5 = продажі ÷ загальні активи.

Незалежні змінні визначають впровадження системи управління ризиками в компанії, а також якість запровадженої системи, виходячи з того, чи мають вони певні характеристики, які можуть бути індикаторами належної практики управління ризиками.

У таблиці 1.3 можна побачити використані змінні, ключові слова, використані в пошуку, і їхні описи. Усі змінні вважаються фіктивними змінними, тобто це бінарні змінні, які приймають значення «1» у разі виконання необхідної умови або «0» в іншому випадку.

Таблиця 1.3 - Незалежні змінні в управлінні ризиками [38]

Ім'я	Ключове слово	Специфікація
Змінні, пов'язані з наявністю системи управління ризиками		
Комітет_Ризиків	Комітет ризиків	Наявність комітету ризиків в компанії
CRO	Головний виконавчий директор, CRO	Наявність CRO в компанії
Risk_Map	Карта ризиків	Наявність карти ризиків у компанії
ISO	ISO, ISO 31 000	Відстеження стандарту ISO 31 000
COSO	COSO, Комітет організацій-спонсорів Treadway	Відстеження структури COSO
Змінні, пов'язані з використанням похідних інструментів і хеджуванням ризиків		
Хеджування відсотків	Похідні фінансові інструменти, хеджування, процентні ставки, процентний ризик	Наявність фінансових інструментів, призначених для хеджування ризику зміни процентних ставок
Хеджування_обмін	Похідні фінансові інструменти, хеджування, валютні курси, валютний ризик	Наявність фінансових інструментів, призначених для хеджування ризику коливання валютних курсів
Хеджування_кредит	Похідні фінансові інструменти, хеджування, кредитний ризик	Наявність фінансових інструментів, призначених для хеджування кредитного ризику
Ціна_хеджування	Похідні фінансові інструменти, хеджування, ціновий ризик	Наявність фінансових інструментів, призначених для хеджування ціни сировини або ціни продажу

Розмір компанії зазвичай пов'язаний зі ступенем диверсифікації таким чином, що чим більша компанія, тим більше вона може використовувати свою ринкову владу для отримання більших прибутків і має бути більш підготовленою у разі економічних змін. Менші компанії відчувають більші труднощі у середньо - та довгостроковому фінансуванні і вищі фінансові витрати.

Що стосується впливу платоспроможності на рівень ризику, фінансова теорія встановлює негативний зв'язок, пов'язаний з більшим фінансовим ризиком заборгованості.

Отже, можна стверджувати, що застосування систем управління ризиками та хеджування створює вартість і підвищує фінансову стабільність

фірми. Однак, це не означає, що просте впровадження таких стандартів, як COSO II або ISO 31000, гарантує покращення рівня продуктивності або фінансової стабільності компаній. Також, це не означає, що компанії створюють цінність за допомогою ERM.

Власне, важко знайти позитивні докази для компаній, які мають комітети з ризиків, коли йдеться про ефективність або ризик банкрутства. Цей результат може означати, що наявність комітету є необхідною умовою, але недостатньою для отримання хороших результатів. Також не має значення наявність у компанії карти ризиків, яка є показником рівня складності системи вимірювання ризиків. З іншого боку, є кілька документів, які використовують фігуру ризик-менеджера як проксі для впровадження процесу ERM, оскільки компанії мають тенденцію доносити таку інформацію до ринку [39].

1.3 Методи та стратегії управління ризиками в господарській діяльності підприємств

У класичному підході управління ризиками побудоване як послідовність етапів: ідентифікація → оцінка → реагування → моніторинг і контроль.

Сучасні підходи акцентують увагу на інтеграції ризик-менеджменту до стратегічного планування - тобто не лише реагувати на випадки, але формувати культуру управління ризиками, де ризики розглядаються як ресурс (можливість), а не тільки як загроза.

Принципово важливо, щоб методи управління ризиками відповідали ризик-апетиту підприємства - ті межі ризику, які організація готова прийняти для досягнення своїх цілей [40].

Далі розглянемо:

- 1) конкретні методи і підходи (ідентифікація, оцінка, моделювання тощо),
- 2) стратегії реагування (уникнення, зменшення, передавання, прийняття),
- 3) міжнародний досвід і практичні адаптації для українського контексту.

За допомогою певних методів можна ідентифікувати потенційні ризики, які можуть вплинути на діяльність підприємства, а саме:

- Брейнстормінг (мозковий штурм) з залученням ключових фахівців.
- SWOT-аналіз - виявлення слабких місць і загроз.
- Сценарний аналіз / сценаріювання - формування можливих майбутніх станів і подій.
- Метод покрокового запитання (what-if, ризиково-дерево) - “що якщо ця подія станеться?”
- Контрольні списки / чек-листи - шаблони ризиків, що вже були в інших компаній чи галузі.
- Анкетування експертів / експертний метод - збір думок фахівців.
- Аналіз історичних даних / база негативних подій - реєстри, минулі втрати, інциденти.

Після ідентифікації кожен ризик потребує оцінки ймовірності та потенційного впливу:

- Якісні методи - ранжування ризиків у категорії «низький / середній / високий», матриці ризиків.
- Кількісні методи - обчислення ймовірності, прогнози втрат у грошах, статистичні моделі.
- Коефіцієнтний підхід - множення ймовірності на вплив (напр. ризик = ймовірність × наслідки).
- Метод очікуваних втрат (Expected Loss) - сума (ймовірність × збиток).

- Моделювання (імітаційне, Монте-Карло) - створення великої кількості випадкових сценаріїв і вимірювання розподілу можливих втрат.

- Аналіз чутливості / стрес-тестування - як зміняться результати при несприятливих змінах ключових параметрів.

- Реальні опціони (Real Options Approach) - особливо для стратегічних ризиків у інвестиційних проєктах: дає змогу гнучко коригувати рішення залежно від ситуації [41].

Після оцінки вибирають стратегії реагування (див. підпункт нижче). До методів належать:

- Контрольні заходи - внутрішні процедури, автоконтролі, аудит, стандарти якості.

- Страхування / перерозподіл - передавання ризику іншим суб'єктам або страховикам.

- Резервування - формування фінансових резервів на покриття можливих збитків.

- Хеджування - використання фінансових інструментів (форварди, ф'ючерси, опціони) для захисту від валютного, процентного тощо ризику.

- Диверсифікація - не зосереджуватись на одному продукті, ринку чи постачальнику.

- Контрактні методи - умови страхування, гарантій, форс-мажорні обставини, обмеження відповідальності.

- Структурні / організаційні зміни - переструктурування бізнес-процесів, підвищення гнучкості, резервні сценарії.

- Моніторинг та ревізія - постійна перевірка реалізації заходів і коригування [42].

Ключові стратегії реагування на ризики (часто називають «4Т») - це:

1. Уникнення ризику (Avoidance)
2. Зменшення (мінімізація) ризику (Reduction / Mitigation)
3. Передавання ризику (Transfer / Sharing)

4. Прийняття ризику (Acceptance / Retention)

Український бізнес стикається зі специфічними викликами (війна, нестабільність законодавства, логістичні розриви). Деякі адаптаційні кроки:

- більша вага стратегічних і зовнішніх ризиків - систему треба будувати з акцентом на макрофактори;
- страхування «воєнних ризиків» - на сьогодні складнощі з таким страхуванням, але з'являються міжнародні програми (наприклад, гарантії від EBRD);
- адаптивне прогнозування (корегування сценаріїв щомісяця чи навіть щотижня);
- підвищення ролі інсайту, інтуїції, гнучких рішень у кризових ситуаціях;
- використання моделі real options для інвестицій - дає змогу змінювати рішення залежно від розвитку подій [43].

Конфлікт в Україні вплинув на бізнес-підходи глобально - компанії змушені більше враховувати геополітичні ризики, блокування логістики, стрімкі зміни у виробничих ланцюгах. Наприклад, страхові компанії частково відмовилися від покриття воєнних збитків, або підвищили тарифи.

У відповідь міжнародні програми, як гарантії від EBRD, намагаються повернути страхову активність у критично важливих секторах (транспорт, логістика) [44].

Отже, методи управління ризиками мають бути різноманітними і комбінованими: якісні + кількісні + моделювання + резервування + страхування. Стратегії реагування (4Т) - базова рамка: уникнення, зменшення, передавання, прийняття - але в сучасних умовах додаються стратегії використання ризиків як можливостей. В українських умовах особливо важливими є гнучкість, адаптивність, моделі real options, стрімка корекція сценаріїв. Для ефективності система управління ризиками має бути

інтегрована у існуючі системи управління підприємства (стратегія, фінанси, операційна діяльність, IT) - не стояти окремо як ізольований підрозділ.

Інтеграція управління ризиками у загальну систему управління підприємства дозволяє забезпечити своєчасне виявлення потенційних загроз та прийняття ефективних заходів щодо їх мінімізації. Це передбачає включення елементів аналізу ризиків на всіх рівнях прийняття рішень – від стратегічного планування до щоденних операційних процесів. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості процесів, зміцненню довіри з боку партнерів та інвесторів і створює передумови для стабільного розвитку бізнесу.

Ключовим елементом ефективної системи управління ризиками є регулярний моніторинг та оцінка їхнього впливу на фінансові й операційні результати підприємства. Використання сучасних інформаційних систем та цифрових інструментів дозволяє здійснювати динамічний контроль за ризиками, прогнозувати можливі наслідки та оперативно коригувати стратегії розвитку. Це особливо важливо для українських підприємств, які працюють у кризових умовах та постійно стикаються зі змінами зовнішнього середовища, що відбуваються надзвичайно швидко. Своєчасне виявлення відхилень, автоматизація процесів аналізу та застосування аналітичних платформ забезпечують більш точне та обґрунтоване прийняття управлінських рішень.

Нарешті, важливим аспектом є формування культури управління ризиками серед персоналу підприємства. Співробітники повинні розуміти сутність ризиків, їхній вплив на діяльність компанії та власну роль у їх мінімізації. Підвищення компетенцій персоналу, навчання методам оцінки та реагування на ризики, а також заохочення проактивної поведінки створюють умови для більшої адаптивності організації та зміцнюють її здатність швидко реагувати на непередбачувані події.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДІАДЕМА-Д»

2.1 Характеристика комерційного ринку нерухомості в Україні

Попит на комерційну нерухомість (особливо офісні площі) знижується в деяких регіонах.

Але ринок адаптується: в умовах економічної нестабільності власники нерухомості все частіше розглядають доходну (дохідну) нерухомість як інвестицію.

У сегменті торговельної нерухомості середні орендні ставки зростають: за даними ГІС Увекон, з грудня 2024 до серпня 2025 середня ставка склала понад \$11,4/м².

У II половині 2024 і на початку 2025 року у багатьох регіонах немає «вибухового» відновлення, але тенденції показують поступовий підйом.

Західні регіони України часто демонструють більшу динаміку відновлення ринку нерухомості, ніж прифронтові або більш небезпечні з точки зору безпеки регіони.

Витрати на будівельні матеріали та логістику залишаються підвищеними через порушення ланцюгів поставок, що впливає на девелоперські проєкти.

Зростає інтерес до реконструкції існуючих об'єктів (реконверсія, модернізація), оскільки девелопери намагаються уникнути високих капітальних витрат на нове будівництво.

Інвестиції в комерційну нерухомість у 2024–2025 можуть бути перспективними, особливо в сегментах, пов'язаних із доходною нерухомістю (оренда).

Девелопери та інвестори звертають увагу на енергоефективні рішення, «зелений» будівельний підхід, а також на технології «розумного будинку» та автоматизації, щоб підвищити привабливість об'єктів.

Також зростає значення ESG-факторів (екологія, сталий розвиток) - для орендодавців це може бути конкурентною перевагою, але потребує інвестицій.

Невизначеність із макроекономікою (війна, інфляція, іноземні інвестиції) робить інвестиції в нерухомість більш ризикованими.

Попит може залишатися низьким у деяких сегментах (наприклад, офіси, якщо багато компаній віддалено працюють).

Коливання валют, енергетичні витрати та вартість обслуговування нерухомості: орендодавці можуть стикатися з ростом витрат, особливо при використанні енергоємного обладнання (котельні, опалення тощо).

Існують тенденції комерційного ринку нерухомості в Україні, а саме:

1. Відновлення активності після шоку війни:

- Ринок адаптувався до воєнних реалій: за даними Smart Finance, 2024–2025 період поступової стабілізації.

- Зростає економічна активність, що підживлює попит на окремі комерційні сегменти.

2. Ритейл (торговельна нерухомість):

- Споживча активність (трафік у ТЦ) зростає. Власники торгових площ отримують більшу частину доходу, прив'язану до продажів орендарів (turnover rent).

- Фіксована (мінімальна) орендна ставка також зростає - орендодавці намагаються закріпити більшу частину доходу.

- У Києві ставка вакантності (вільні площі) в “преміум ТЦ” зменшується - за даними НБУ, у Q1 2025 - близько 14%.

- Але нових великих проектів торгових центрів наразі дуже обмаль - девелопери стримуються через ризики війни і інвестиційні витрати.

- Зокрема, в аналізі для Києва: конкурентна пропозиція торгових площ незначно змінюється, а темпи відкриття ТЦ уповільнені.

3. Офісний сегмент:

- Ринок офісів залишається слабким: попит низький, ставки оренди суттєво знижені.

- У класі А (преміум-офіси) є деяке пожвавлення, але це точкова тенденція - орендарі переходять з менш якісних приміщень до модернізованих.

- Нові офісні проекти майже не будуються.

- Крім того, частина офісних площ була пошкоджена через військові дії, що знижує пропозицію в деяких містах, зокрема в Києві.

- Але є позитив: за даними Property Forum, у першому півріччі 2025-го абсорбція офісних приміщень почала зростати - частково через переміщення компаній або їхньої діяльності.

- Появляється новий сегмент орендарів - підприємства в військовому секторі, для яких оренда або купівля офісів/земельних ділянок стає стратегічним рішенням.

4. Логістика та складські площі:

- За даними Rauta Group, одним з найбільш привабливих сегментів для будівництва в комерційній нерухомості є склади та логістичні потужності.

- Це пов'язано з ростом e-commerce, а також потребами бізнесу в оптимізації ланцюгів постачання.

5. Вартість будівництва та інвестиційні ризики

- Зростають витрати на будівельні матеріали: за даними Integra-Dom, собівартість зменшити складно через дорожчі ресурси.

- Девелопери стримано запускають нові проекти через невизначеність (військові ризики, інфляція, логістика).

- Водночас є попит на реконструкцію вже існуючих об'єктів - замість нової активної девелоперської забудови.

6. Географічний поділ попиту:

- Найбільша активність - у відносно безпечних регіонах (західна Україна, центральні міста), в прифронтових та окупованих - попит значно слабший.

- У великих містах (“міста-мільйонники”) комерційна нерухомість залишається центричною для інвестицій, але в регіонах девелопери обережніше масштабують нові проєкти.

7. Фінансовий клімат

- Банківський сектор та фінансування: за даними НБУ, доходи орендодавців торговельної нерухомості зростають, але не всі девелопери мають плани на нове масштабне будівництво.

- Інвестори дивляться не лише на офіси: логістика, торгівля, складські приміщення стають більш привабливими для капіталу.

8. Ризики:

- Безпекова невизначеність через війну залишається великою перешкодою для масштабних інвестицій.

- Висока волатильність попиту - можливі спади в разі погіршення економічної ситуації.

- Інфляція, девальвація та підвищення вартості ресурсів можуть підвищити операційні та капітальні витрати.

- Конкуренція між об'єктами: приміщення, які не модернізовані, мають труднощі з утриманням орендарів, особливо коли конкуренти пропонують кращі «зручніші» рішення.

9. Перспективи:

- Очікується подальше відновлення ритейлу, особливо торгових центрів, хоча темпи нових відкриттів будуть обмеженими.

- Логістичний сегмент - одна з найбільш перспективних ніш для інвесторів.

- Офіси можуть диверсифікувати: переорієнтація на гібридні формати, гнучкі простори, коворкінги.

- Реконструкція наявної нерухомості – стійкий тренд, оскільки девелопери можуть уникнути великих CAPEX при будівництві «з нуля».

- Енергоефективні рішення і «зелені» будівлі можуть стати конкурентною перевагою для орендодавців.

Отже, Комерційний ринок нерухомості України зараз в стадії відновлення, але це не «бум» – зростання відбувається обережно через військові, економічні та інвестиційні ризики.

- Ритейл – найбільш живий сегмент: відновлюється трафік, збільшується частина фіксованих оренд, власники ТЦ виграють за рахунок росту продажів орендарів.

- Офіси – слабкий сегмент: надлишкова пропозиція, низький попит, мало нових проєктів. Але є можливості для ребрендингу й переорієнтації під нові формати.

- Логістика – «гідина» ринку, потенційно найбільш перспективна ніша завдяки е-комерції і потребам бізнесу.

- Інвестори мають бути обережними, але ті, хто зайдуть зараз, можуть отримати хорошу віддачу, особливо в регіонах або в нішах, пов'язаних з логістикою або реконструкцією.

2.2 Аналіз господарської діяльності та аналіз фінансових ризиків ТОВ «Діадема-Д»

Дослідження ризиків здійснювалося на базі товариства з обмеженою відповідальністю «Діадема-Д», яке розташоване у місті Хмельницький за адресою: вул. Зарічанська, буд. 15. Відповідно до положень Статуту, підприємство провадить діяльність у кількох напрямках, зокрема у сфері сільського господарства, торгівлі, орендних операцій та будівництва.

ТОВ «Діадема-Д» має статус юридичної особи, володіє власною символікою, розрахунковими рахунками в банківських установах та іншими атрибутами господарюючого суб'єкта. Головним напрямом діяльності підприємства є надання в оренду нерухомого майна (офісних, виробничих і комерційних приміщень). Відповідно до класифікатора видів економічної діяльності, основний код підприємства - 68.20 «Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна».

Організаційна структура представлена на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Діадема-Д»

Колектив ТОВ «Діадема Д» відзначається відносно молодим віковим складом: близько 65% працівників перебувають у віковій категорії від 30 до 40 років.

Підприємство виступає правонаступником усіх активів, майнових прав і зобов'язань товариства з обмеженою відповідальністю «ПАН БУД», яке було реорганізовано шляхом приєднання.

Підприємство має у своєму розпорядженні 29 земельних ділянок, 23 об'єкти нерухомості, 5 транспортних засобів та 3 діючі ліцензії на здійснення окремих видів діяльності.

Внутрішнє середовище ТОВ «Діадема Д» формується під впливом низки динамічних факторів, які безпосередньо визначають характер і напрямок організаційних змін. Орендовані офісні приміщення використовуються як виробничими компаніями, так і підприємцями, що

розміщують у них свої потужності або облаштовують склади для тимчасового зберігання продукції, залежно від її специфіки та обсягів.

Таблиця 2.1 – Структура орендарів нерухомості ТОВ «Діадема-Д»

Назва підприємства	Орендована площа	
Офіси:		
ФГ «Любисток»	300	4020кв.м
ТОВ «Комплаєнс»	500	
ПриватБанк	1700	
Страхова компанія «Княжа»	1050	
ФОП Омельченко Р.Т	230	
ФОП Мартин К.О.	240	
Склади:		
ТОВ «Електропостач»	4300	11912кв.м
ТОВ «Садівник»	1800	
MIST Express	3400	
ФОП Кондратюк Г.В	950	
ТОВ «БегАВТО»	1462	
Земельні ділянки		
ТОВ «АдріатікаАгро»	2000	3900 га
ТОВ «Полношко»	1900	

Серед основних критеріїв вибору об'єктів оренди нерухомості потенційні орендарі насамперед враховують наявність зручних паркувальних майданчиків, закладів громадського харчування, сучасних ліфтів, а також технічний і естетичний стан приміщень. Важливим чинником прийняття рішення залишається й ціна оренди.

Так, вартість одного квадратного метра офісних приміщень становить у середньому від 150 до 250 грн, складських площ – від 70 до 180 грн за м², тоді як ціна оренди 1 га земельної ділянки досягає близько 5740 грн.

Одним із потенційних джерел неефективності функціонування підприємства можуть бути надмірні витрати, структура яких включає:

- витрати, пов'язані з амортизацією обладнання та облаштування приміщень;

- технічне обслуговування, ремонт та охорону об'єктів;

- оплату праці адміністративного і виробничого персоналу.

Як видно з таблиці 2.1, підприємства-партнери вже тривалий час орендують офісні та складські приміщення, а також земельні ділянки, орендовані від ТОВ «Діадема Д».

Перейдемо до аналізу результатів господарської діяльності ТОВ «Діадема-Д», які ми узагальнили в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка результатів господарської діяльності ТОВ «Діадема-Д»

Стаття звітності	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/ 23	Темп зростання 2024\22
Основні засоби	81424,5	71210,8	103821,3	32611	27,5
Усього необоротних активів	100472,6	107865,9	106825,9	-1040	6,3
Усього оборотних активів	12709,6	7 583	6077,4	-1505,6	-52,2
Вартість майна	113182,2	115448,9	112903,3	-2545,6	-0,2
Усього, власного капіталу	89922,7	90153,2	87315,6	-2837,6	-2,9
Усього, поточних зобов'язань	22509,5	24938,3	25182,3	244	11,9
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	11784,7	13342,6	13741,9	399,3	16,6
Інші операційні доходи	1783,2	4 712	921,9	-3790,1	-48,3
Інші доходи	40,2	0,9	0,3	-0,6	-99,3
Разом доходи	13608,1	18055,5	14664,1	-3391,4	7,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	10224,1	11547,9	15583,4	4035,5	52,4
Інші операційні витрати	3043,2	6696,6	1918,3	-4778,3	-37,0
Разом витрати	13308,4	18244,5	17501,7	-742,8	31,5
Фінансовий результат до оподаткування	299,7	-189	-2837,6	-2648,6	-1046,8
Податок на прибуток	54	41,5	29	-12,5	-46,3
Чистий прибуток (збиток)	245,7	-230,5	-2866,6	-2636,1	-1266,7

Аналіз фінансової звітності ТОВ «Діадема Д» за останні три роки свідчить про стабільне виконання підприємством своєї основної діяльності – надання нерухомості в оренду. Доходи від орендних операцій мають позитивну динаміку: у 2024 році вони зросли порівняно з 2023 роком на 399,3 тис. грн (10,3%), а відносно 2022 року – на 16,6%.

Водночас прибутковість допоміжних (супровідних) напрямів діяльності знизилася майже вдвічі: у 2024 році доходи за цими напрямками склали 921,9 тис. грн, тоді як у 2022 році вони становили 1 783,2 тис. грн. Така тенденція свідчить про зменшення ефективності допоміжних операцій та потребує перегляду підходів до їхнього управління й оптимізації витрат для підвищення рентабельності.

Аналіз динаміки собівартості продукції та послуг показує, що упродовж досліджуваного періоду підприємство зазнало суттєвого зростання витрат. Зокрема, у 2024 році собівартість збільшилася на 52% порівняно з 2022 роком. Основною причиною такого зростання стало подорожчання ресурсів наприкінці 2023 року, що було наслідком затяжного локдауну та економічних наслідків пандемії COVID-19. Це призвело до збільшення витрат на матеріали, енергоносії та логістику, що, у свою чергу, вплинуло на фінансові результати підприємства та потребувало перегляду цінової політики і більш ретельного контролю витрат.

Темпи приросту собівартості у 2023 році майже відповідали темпам зростання виручки, що свідчить про відносну стабільність витратної частини та ефективне управління ресурсами підприємства в цей період. Проте в подальшому, у зв'язку зі скороченням доходів від операційної діяльності, операційні витрати також зменшилися, хоча залишалися вищими за доходи протягом усього періоду аналізу. Така ситуація вказує на потребу більш ретельного контролю витрат, оптимізації використання ресурсів та підвищення ефективності виробничих і фінансових процесів підприємства.

Розглянемо, як вели себе показники.

Таблиця 2.3 – Фінансовий аналіз діяльності ТОВ «Діадема Д»

Показник	Роки			Відхилення,+/-	
	2022	2023	2024	2024 до 2023	2024 до 2022
Рентабельність активів,%	0,22	-0,2	-2,54	-2,34	-2,76
Чиста маржа	2,08	-1,73	-20,86	-19,13	-22,94
Заборгованість	20,55	21,91	22,66	0,75	2,11
Борги	29,3	28,06	29,3	1,24	0
Коефіцієнт покриття	24,13	30,41	24,13	-6,28	0
Робочий капітал	-9,01	-15,03	-16,92	-1,89	-25,93
Зростання реалізації	8,12	13,22	2,99	-10,23	-5,13
Зростання прибутку	31,32	0	0	0	-31,32

По рентабельності активів рівень ризику середній, що означає брак прибутку та середній запас міцності.

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Діадема-Д» свідчить, що за чистою маржею прибутку рівень ризику залишається високим, що зумовлено відсутністю прибутку та обмеженим запасом фінансової міцності підприємства.

Щодо показників заборгованості, то рівень ризику тут оцінюється як низький, оскільки обслуговування боргових зобов'язань не створює суттєвого навантаження на фінансову діяльність. Це означає, що підприємство має можливість залучення додаткових кредитних ресурсів без значного підвищення фінансового ризику.

Разом з тим, боргове навантаження залишається достатньо відчутним, що свідчить про помірно високий рівень ризику в цій сфері. Підприємство може функціонувати в таких умовах, проте існує необхідність контролю за структурою та обсягом боргу.

Показники ліквідності свідчать про деяку нестачу оборотних коштів для своєчасного погашення поточних зобов'язань, що формує середній рівень ризику. Аналогічна ситуація спостерігається і за показником робочого

капіталу, який потребує оптимізації для забезпечення стабільного фінансового стану.

Водночас ТОВ «Діадема-Д» характеризується високим рівнем диверсифікації бізнесу та значною часткою ринку, що мінімізує ризики, пов'язані з активами. Отже, ризик за активами можна вважати відсутнім.

Щодо динаміки продажів, її можна оцінити як стійку з низьким рівнем ризику. Варто зазначити, що інтенсивне зростання прибутковості до 2022 року супроводжувалося певним підвищенням ризиків, адже швидке зростання часто ускладнює контроль за витратами. Проте у 2023–2024 роках підприємство зазнало збитків, що було наслідком воєнної кризи та загального економічного спаду.

Разом із зовнішніми чинниками, певну роль у погіршенні фінансових результатів, на нашу думку, відіграло і неефективне управління підприємством у 2023 році, що посилює негативні тенденції у господарській діяльності.

Тепер подивимось, як вели себе показники платоспроможності (табл.2.4)

Таблиця 2.4 – Динаміка показників платоспроможності ТОВ «Діадема-Д»

Показники	2022 р	2023 р	2024 р.	Відхилення 2024 до 2023
Коефіцієнт автономії	79,4	78,1	77,3	-0,8
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	89,5	83,6	81,7	-1,9

Показники платоспроможності ТОВ «Діадема-Д» 2024 р погіршилися порівняно з 2023 роком. Так, коефіцієнт автономії зменшився на 0,8 пункти, а коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом – на 1,9 пункт. Але в цілому, можна говорити про задовільний рівень фінансової стійкості на підприємстві.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників прибутковості ТОВ «Діадема-Д»

Показники	2022 р	2023 р	2024 р.	Відхилення 2024 до 2023
Рентабельність /збитковість власного капіталу	0,3	-0,3	-3,2	-2,9
Рентабельність /збитковість	1,9	-3,0	-47,2	-44,2
Чиста маржа/збиток	2,1	-1,7	-20,9	-19,2
Рентабельність /збитковість загальних активів	0,3	-0,2	-2,5	-2,3
Валова Рентабельність /збитковість собівартості	15,3	15,5	-11,8	-27,3
Рентабельність /збитковість операційних витрат	51,3	26,8	-96	-122,8
Чиста Рентабельність /збитковість витрат	2,3	-1	-16,2	-17,2

Внаслідок того, що протягом 2023-2024 років підприємство було збитковим, тому ми отримали показники прибутковості лише за 2022 рік. Крім того, показники збитковості в разі погіршилися за 2024 рік порівняно з 2023 роком.

Показники динаміки зведемо до таблиці 2.6 та порівняємо їх з середніми по галузі.

Таблиця 2.6 – Динаміка показників ділової активності ТОВ «Діадема-Д»

Показники	2022 р	2023 р	2024 р.	Відхилення 2024 до 2023
Оборотність загальних активів	0,1	0,1	0,1	нижчі
Оборотність робочого капіталу	-1,1	-1	-0,8	нижчі
Оборотність дебіторської заборгованості	3,1	2,3	2,9	Вище ніж, всередньому по галузі

Позитивною тенденцією в діловій активності ТОВ «Діадема Д» є покращення оборотності дебіторської заборгованості у 2024 році порівняно з 2023 роком. Більше того, цей показник перевищує середньогалузевий рівень, що свідчить про підвищення ефективності управління розрахунками з контрагентами та зменшення ризику неповернення коштів.

Водночас коефіцієнт оборотності загальних активів упродовж трьох років залишався практично незмінним і, водночас, нижчим за середній рівень по галузі. Це свідчить про недостатнє використання потенціалу активів у створенні доходу. Подібна ситуація спостерігається і щодо показника оборотності робочого капіталу, який залишається на стабільному, але дещо заниженому рівні.

Підсумовуючи результати проведеного фінансового аналізу, можна констатувати, що підприємство зберігає помірну фінансову стабільність та поступово покращує ефективність використання окремих ресурсів.

SWOT – аналіз ТОВ Діадема-Д» представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз ТОВ Діадема-Д»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Зручне розташування приміщень, які здаються в оренду; Диверсифіковане майно, що здається в оренду; Наявність паркувальних майданчиків; Наявність охорони об'єктів 24/7; Багаторічне партнерство з орендарями; Можливість погодинної оренди робочого місця	Залучення відомих орендарів; Система вентилявання повітря; Відсутні сайту; Відсутність великих площ для проведення заходів; Погана система опалення. Відсутність прибутку
Можливості	Загрози
Підтримування приміщень в належному технічному стані; Перепланування офісів; Створення власного сайту% Розширення інфраструктури; Збільшення орендної плати	Миттєве розірвання договору оренди; Зниження платоспроможності орендарів; Погіршення ситуації в країні (економічна, енергетична, політична, епідеміологічна); Поява нових конкурентів; Відсутність землі для будівництва

Сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ «Діадема Д».

До переваг діяльності підприємства можна віднести, насамперед, зручне місце розташування орендованих площ, наявність охорони та облаштованих паркувальних зон. Важливою сильною стороною також є багаторічне партнерство з постійними орендарями, що забезпечує стабільність доходів і сприяє вирішенню поточних економічних завдань.

Разом із тим, постійні збитки останніх років стримують розвиток інфраструктури та унеможливають модернізацію приміщень відповідно до сучасних стандартів. Застарілі системи опалення та вентиляції, які функціонують із перебоями, обмежують можливість підвищення орендних ставок і знижують конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Додатковою проблемою є відсутність офіційного вебсайту, через який потенційні клієнти могли б отримати інформацію про наявні приміщення для оренди. Це зменшує маркетингові можливості компанії та ускладнює залучення нових орендарів.

Серед загроз для діяльності ТОВ «Діадема Д» варто виділити ризик втрати орендарів, які через складну економічну ситуацію в країні можуть відмовитися від оренди. З метою утримання клієнтів доцільно надавати відстрочку платежів або гнучкі умови оренди.

Ще одним негативним чинником є висока вартість опалення, яку можна зменшити шляхом встановлення власної автономної системи тепlopостачання. Водночас значні витрати на ремонт верхніх поверхів можна розглядати як довгострокову інвестицію, оскільки після завершення ремонтних робіт збільшиться загальна орендна площа і, відповідно, дохідність підприємства.

Нестабільна соціально-економічна ситуація та невизначеність майбутнього є додатковими бар'єрами для розвитку бізнесу.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що підприємство має потенціал для підвищення ефективності своєї діяльності за рахунок активнішого використання сильних сторін і ринкових можливостей. Рекомендовано запровадити сучасні маркетингові інструменти, зокрема рекламну кампанію в інтернеті та соціальних мережах, а також посилити роботу з формування позитивного іміджу бренду. Це дасть змогу мінімізувати вплив слабких сторін і зовнішніх загроз.

2.3 Аналіз ризиків діяльності ТОВ «Діадема-Д» спричинених війною

На жаль, військові дії в Україні тривають, і в таких умовах надзвичайно складно формувати довгострокові стратегії розвитку. Відповідно, ризики господарської діяльності не лише зберігаються, а й мають тенденцію до зростання.

У нинішніх умовах ТОВ «Діадема Д» прагне максимально оптимізувати внутрішні процеси, аби забезпечити стійке функціонування бізнесу та підтримати економічний фронт країни. Це є важливим внеском підприємства у зміцнення національної економіки під час війни.

На початковому етапі повномасштабного вторгнення держава запровадила низку податкових послаблень, спрямованих на підтримку підприємництва. Серед основних заходів варто відзначити:

1. Можливість переходу фізичних осіб-підприємців (ФОП) на спрощену систему оподаткування зі ставкою 2% від доходу.
2. Звільнення від сплати земельного та екологічного податків на територіях, де ведуться активні бойові дії.
3. Право на добровільну сплату єдиного податку та єдиного соціального внеску для ФОП.
4. Встановлення мораторію на проведення податкових перевірок.
5. Скасування штрафів за несвоєчасне подання податкової звітності та інші порушення.

На початку війни значна частина державних реєстрів і контрольних процедур була тимчасово призупинена, що дало змогу бізнесу адаптуватися до нових умов. Проте нині ситуація суттєво змінилася: пільги поступово скасовано, а фінансове навантаження на підприємства зросло.

ТОВ «Діадема Д» має наступні ризики:

Екологічні ризики

- ТОВ «Діадема Д» планує отримати дозвіл на викиди забруднюючих речовин в атмосферу з промислового майданчика.

- Використовуються твердопаливні котли (типу ALTER-120), що генерують пил, оксиди азоту, CO, CO₂, метан та інші забруднення.

- Якщо викиди стануть значними або регуляторні вимоги посиляться, це може призвести до екологічних санкцій, штрафів, або до витрат на модернізацію обладнання.

Фінансовий ризик

- Хоча статутний капітал великий (~ 92 млн), чистий прибуток порівняно малий (наприкінці 2024 року - ~ 65 тис. грн), що говорить про низьку рентабельність або вузький маржинальний бізнес.

- Певна концентрація діяльності в нерухомості (оренда), що робить компанію чутливою до ринкових коливань нерухомості (втрати орендарів, падіння попиту, ремонтні витрати).

- Якщо компанія має значні зобов'язання чи кредити (вже є зобов'язання ~ 14,5 млн грн), навіть помірна економічна криза або зниження доходів може ускладнити покриття цих зобов'язань.

- Оцінка платоспроможності в УБКІ - "середній" скоринг.

Регуляторні та дозволи

- Як зазначено, є процес отримання дозволу на викиди. Якщо дозвіл не буде отримано або буде видано з жорсткішими обмеженнями, це може призвести до додаткових капіталовкладень або обмежень виробничої діяльності.

- Можливі зміни в екологічному законодавстві (особливо після посилення екологічних норм) - ризик підвищення витрат на екологічні заходи.

Операційні ризики

- Компанія має широкий спектр напрямів (оренда нерухомості, будівництво, транспорт). Це добре з точки зору диверсифікації, але кожний

напрям має свої операційні ризики (наприклад, конкуренція, капітальні інвестиції, експлуатаційні витрати).

- Управлінський ризик: зміни у складі керівництва або засновників можуть вплинути на стратегічний курс.

Репутаційні ризики

- Якщо екологічна діяльність (викиди) стане темою для громадського занепокоєння, це може вплинути на репутацію компанії, особливо якщо вона орендує майно або будує об'єкти, що привертають увагу місцевих мешканців або екологічних активістів.

- Ризики з контрагентами: як будь-яке ТОВ, Діадема Д може стикатися з фінансовими ризиками своїх орендарів (дефолт орендарів), що може зменшити стабільність доходів з оренди.

Макроекономічні ризики

- Економічна нестабільність в Україні або регіональні економічні шоки можуть вплинути на ринок нерухомості, попит на оренду, витрати на експлуатацію.

- Інфляція, підвищення вартості матеріалів і енергії (особливо твердого палива для котлів) може збільшити операційні витрати.

Ліквідний ризик

- Якщо компанія залучає зовнішнє фінансування, може бути ризик із забезпеченням грошового потоку для обслуговування боргів, особливо якщо прибуток низький, а капітальні витрати ростуть.

1. Моніторинг екологічних дозвільних процесів: варто слідкувати за тим, чи компанія отримає дозвіл на викиди і на яких умовах (ліміти, штрафи).

2. Фінансова оцінка: необхідно глибше аналізувати фінансову звітність - дивитися маржинальність, рентабельність активів, грошовий потік, план капітальних інвестицій.

3. Диверсифікація ризиків: якщо плануєте співпрацю або інвестицію з Діадемою Д, варто розглянути, чи залежать доходи істотно від окремих напрямів (оренда, будівництво).

4. Оцінка операційних витрат: особливо в контексті енергії - котли на твердому паливі можуть мати змінні витрати, залежні від ринку палива.

5. Оцінка репутаційних ризиків: публічна компанія або велика орендна діяльність можуть бути чутливими до еко-питань.

Крім поглиблення збитковості, ТОВ «Діадема Д» зіткнулося з новими видами ризиків, які було ідентифіковано та узагальнено у таблиці 2.8, а також візуалізовано за допомогою карти ризиків.

Таблиця 2.8 – Ідентифікація ризиків ТОВ «Діадема-Д» та їх оцінка

Ризик	Причина	Наслідок	Сила впливу	Вірогідність	Загальна оцінка
Відповідальність керівника	Мобілізація, міграція, смерть; ухилення від сплати податків у особливо великих розмірах; шахрайство відносно контрагентів чи клієнтів шляхом умисного невиконання обов'язків; невиконання державних замовлень належною якістю; невивплата заробітної платні та інші аспекти. дотримання вимог щодо дій під час повітряної тривоги	Втрата підписальника,	5	0,2	1,0
		Паралізування бізнесу Кримінальна відповідальність Кримінальна відповідальність Кримінальна відповідальність Кримінальна відповідальність	4	0,6	2,4
Поглиблення збитку	Зростання вартості утримання приміщень; Не підняття цін на оренду; Відсутність світла	Втрата прибутку	5	0,9	4,5
Кадрові	Страх виходу на роботу; Відсутність корпоративних меседжерів; Відсутність кадрового резерву	Втрата зв'язку з працівниками; Втрата провідних спеціалістів	3	0,5	1,5

Продовження табл. 2.8

Ризик	Причина	Наслідок	Сила впливу	Вірогідність	Загальна оцінка
Податкові ризики	Відсутність чітких правил та механізмів для ведення діяльності за новими правилами	Штрафи за несвоєчасну подачу податкової звітності	4	0,7	2,8
Рутинних бухгалтерських операцій	Порушення терміну реєстрації податкових накладних; зупинка строків оскарження через nereєстрацію податкових накладних.		4	0,7	2,8
Втрати контролю над активами	Відсутність належної документації на активи	Неможливість відшкодування збитків від руйнування активів	3	0,3	0,9
Репутаційні ризики	Розповсюдження неправдивої інформації щодо співпраці компанії з росією	Додаткові обшуки, втрата активів	3	0,4	1,2
Втрата надійності контрагента	Не виконання договірних умов; Поставки післяплатою	Втрата доходу	4	0,7	2,8
Інфраструктурні ризики	Аварійні та стабілізаційні відключення електроенергії	Тривала відсутність енергопостачання; Закриття орендованих приміщень, Втрати доходу	5	0,9	4,5



Рисунок 2.2 – Карта ризиків ТОВ «Діадема-Д»

Основні ризики діяльності ТОВ «Діадема Д» у воєнний період

1. Ризик втрати керівником здатності виконувати обов'язки. Існує ймовірність, що керівник тимчасово чи постійно не зможе здійснювати управлінські функції. Попри важливість команди й активів, особиста участь керівника залишається ключовою. У разі загрози окупації чи обстрілів може виникнути потреба перемістити підприємство в безпечніший регіон, що вимагатиме додаткових ресурсів.

У разі, коли управління покладено на найманого працівника, існує ризик його мобілізації до Збройних сил України або відсутності з інших причин.

2. Ризик відповідальності керівника. Ризик відповідальності керівника. У воєнний час суттєво зростає відповідальність за порушення законодавства. Санкції можуть застосовуватися за ухилення від сплати податків, невиконання зобов'язань перед контрагентами, порушення умов державних замовлень чи затримку виплат працівникам. Керівник також відповідає за дотримання правил безпеки, зокрема під час повітряних тривог.

3. Кадрові ризики. У воєнний період значна частина працівників може уникати виходу на роботу через страх або необхідність переїзду. Окрім цього, слід враховувати ризик мобілізації співробітників, що може призвести до нестачі кваліфікованого персоналу.

4. Податкові ризики. Податкове законодавство зазнало численних змін під час війни. Хоча на початковому етапі запроваджувалися пільги та мораторії на перевірки, їх поступове скасування створює ризик помилок у бухгалтерському обліку. Особливо уразливими є підприємства, де бухгалтери перебувають за кордоном або облік ведеться дистанційно. Несвоєчасна реєстрація податкових накладних та інші рутинні операції можуть призвести до фінансових санкцій.

5. Ризик втрати контролю над активами. У воєнних умовах критично важливо мати право власності на всі активи у письмовій формі. Недотримання процедур реєстрації або відсутність належної документації може унеможливити доведення права власності та спричинити втрату активів.

6. Репутаційні ризики. Серед сучасних загроз бізнесу зростає розповсюдження неправдивої інформації про співпрацю компанії з державами-агресорами. Такі наклепи можуть не лише підірвати довіру контрагентів, а й стати підставою для додаткових перевірок та втрати активів.

7. Ризик ненадійності контрагентів. В умовах війни навіть раніше надійні контрагенти можуть не виконувати договірні зобов'язання, що створює додатковий ризик для підприємства.

8. Ризики, пов'язані з енергопостачанням. Постійні обстріли критичної інфраструктури з жовтня 2022 року спричинили аварійні відключення електроенергії, ускладнивши роботу підприємств, особливо харчової промисловості через порушення умов зберігання та роботи систем опалення і вентиляції. Частково ризик покривають генератори, проте їхня вартість висока, а компенсацій для юридичних осіб наразі не передбачено.

Наразі енергетична система країни частково відновлена, що дозволяє підтримувати роботу підприємств навіть у разі продовження обстрілів.

9. Ризики ціноутворення та орендних ставок. Через масовий вихід орендарів у 2022 році ТОВ «Діадема-Д» змушене було тимчасово не нараховувати орендну плату. Нині, з поверненням бізнесу, компанії слід виважено встановлювати ставки та умови договорів, орієнтуючись на ринкові знижки 10–30%.

Уміння керівництва швидко приймати рішення, встановлювати пріоритети та адаптуватися до нових умов залишається ключовим фактором виживання та розвитку підприємства в умовах війни.

3 НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОВ «ДІАДЕМА-Д»

3.1 Шляхи мінімізації ризиків у діяльності ТОВ «Діадема-Д»

У попередньому, 2 розділі, були визначені основні ризики, які становлять найбільшу загрозу для стабільного функціонування та розвитку ТОВ «Діадема-Д». Зважаючи на це, надзвичайно важливо розробити конкретні пропозиції та заходи, спрямовані на зменшення їх впливу або повне усунення.

Для більшої наочності результати та пропоновані шляхи мінімізації ризиків наведено у таблиці 3.1, де ризики ранжовані за ступенем впливу та пріоритетністю заходів.

Таблиця 3.1 – Ранжування ризиків ТОВ «Діадема-Д» та напрямки їх нівелювання

Ризик	Причина	Ранг	Шляхи усунення
1	2	3	4
Поглиблення збитку	Зростання вартості утримання приміщень; Не підняття цін на оренду	1	Довести рівень цін до середніх по місту. Застосовувати мінімальну знижку 12% для великих орендарів, та 10% -для малих
Інфраструктурні ризики	Відключення електроенергії	1	Встановлення генератора, для підтримки живлення. Система автономного опалення
Втрата надійності контрагента	Не виконання договірних умов; поставки з післяплатою	2	Більш ретельно підходи до перевірки контрагентів.
Податкові ризики	Відсутність чітких правил та механізмів для ведення діяльності за новими правилами	2	Стежити за нормативно-правовими змінами, строками подання документів
утинних ухгалтерських перацій	Порушення терміну реєстрації податкових накладних; зупинка строків оскарження через неререєстрацію податкових накладних.	2	Вчасно подавати податкові накладні, виключити корупційну складову. Документувати факти неререєстрації для подальшого оскарження в суді

Продовження таблиці 3.1

Відповідальність керівника	ухилення від сплати податків у особливо великих розмірах; шахрайство; невиплата заробітної платні; дотримання вимог щодо дій під час повітряної тривоги	3	Виконання дій суто в правовому полі. Приведення місць для евакуації людей в належний стан
Кадрові	Страх виходу на роботу; Відсутність корпоративних меседжерів; Відсутність кадрового резерву	4	Підготувати комплект документів для включення в процедуру бронювання. Створити групу у меседжерах. Оптимізувати графік роботи з включенням можливості віддаленої роботи.
Репутаційні ризики	Розповсюдження неправдивої інформації	4	При виявленні таких фактів негайно звертатися до спеціалістів PR та адвокатів з кримінального права
Втрати контролю на активами	Відсутність належної документації на активи	5	Сформувати належний портфель документів на власність, включаючи первинні. Налагодити електронний документообіг.

Найбільш критичними ризиками для ТОВ «Діадема-Д» є криза неплатежів та поглиблення збитковості. Сьогодні, з поверненням бізнесу до активної діяльності, компанії важливо залучати нових платоспроможних клієнтів. Для цього необхідно:

- проводити активну рекламу та маркетингові кампанії;
- створити та підтримувати власний вебсайт;
- ретельно формувати портфель орендарів, враховуючи їх фінансову спроможність та відповідність концепції офісного центру;
- зменшити максимальні знижки на оренду з 30% до 12%;
- інвестувати у модернізацію офісних приміщень для забезпечення сучасних умов роботи.

Другим за значимістю є ризик перебоїв з енергопостачанням та підвищення вартості енергоносіїв. Можливі шляхи його мінімізації:

- інвестування в альтернативні джерела енергії;
- оновлення та ремонт систем опалення та вентиляції.

На третьому рівні ризику перебувають податкові та бухгалтерські ризики, а також ризик втрати надійності контрагента.

У разі виникнення спорів із державними органами доцільно документувати всі випадки недобросовісності для подальшого судового оскарження.

Для зменшення ризику контрагентів слід:

- повторно укладати договори з включенням положень, що регулюють взаємовідносини у період війни;

- утримуватися від поставок післяплатою;

- перевіряти надійність клієнтів через Єдиний державний реєстр судових рішень, Єдиний реєстр боржників, а також відкриті джерела та відгуки;

- при наявності ресурсів – укладати договори юридичного супроводу, створювати відділ комплаєнсу та впроваджувати систему відеоспостереження.

Четверте місце за ризиком посідає можливість втрати керівником здатності виконувати обов'язки, що може паралізувати діяльність підприємства. Для мінімізації цього ризику:

- включити інших осіб до кола підписантів;

- забезпечити суворе дотримання законодавства та належне управління фінансовими й юридичними питаннями, щоб уникнути штрафів та санкцій.

П'яте місце займають кадрові ризики, що включають відсутність працівників через мобілізацію або зміну місця проживання. Заходи:

- надання відпустки, переведення на карантин або призупинення трудових договорів згідно з законодавством;

- впровадження віддаленої роботи, яка була випробувана під час пандемії COVID-19;

- встановлення постійного зв'язку з персоналом через месенджери або корпоративні платформи (наприклад, Microsoft Teams);

- бронювання ключових працівників для забезпечення функціонування підприємства та дотримання вимог військового обліку.

Шосте місце – ризик втрати контролю над активами, що виникає у разі пошкодження, втрати чи передачі майна на потреби Збройних сил України. Для його мінімізації слід:

- вести детальну документацію щодо вибуття активів;
- впровадити електронний документообіг для захисту корпоративних даних та швидкого доступу до них;
- забезпечити збереження первинних документів для відшкодування вартості майна.

Найменш критичним є ризик репутаційних втрат через поширення неправдивої інформації. У таких випадках слід:

- оперативно звертатися до PR-спеціалістів та адвокатів;
- вживати заходів для мінімізації негативного впливу на репутацію та ділові взаємовідносини.

3.2 Пропозиції щодо вдосконалення системи управління ризиками в ТОВ «Діадема-Д»

Одним із основних недоліків у діяльності ТОВ «Діадема-Д» є відсутність служби ризик-менеджменту, тоді як ефективне управління ризиками майже завжди передбачає її створення. Служба ризик-менеджменту виконує роль інформаційно-аналітичного центру:

- з одного боку, вона відслідковує внутрішні зміни та відхилення у процесі реалізації різних проектів;
- з іншого боку, надає керівництву дані, необхідні для стратегічного планування та прийняття управлінських рішень.

Таким чином, до основних недоліків у поточній системі управління ризиками можна віднести:

- відсутність спеціалізованої служби ризик-менеджменту;
- недостатню увагу до фінансових ризиків і загроз, які виявляються за даними фінансової звітності;
- відсутність формалізованих процедур оцінки, прогнозування, організації, регулювання, мотивації та контролю ризиків.

У контексті діяльності підприємства функції ризик-менеджера набувають специфічних особливостей. Основні компетенції такого фахівця повинні включати:

- високі комунікаційні навички;
- мислення підприємця;
- професійні знання та навички управління ризиками;
- знання специфіки діяльності галузі та компанії.

Ризик-менеджер для ТОВ «Діадема-Д» повинен бути вихований всередині компанії, аби добре розуміти її структуру, фінансові процеси, сильні та слабкі сторони кожного підрозділу.

На початковому етапі служба ризик-менеджменту може складатися з однієї особи - ризик-менеджера «дженераліста», який:

- виконує всі основні функції служби;
- забезпечує скоординоване та економне управління в умовах динамічного ризикового середовища;
- має глибокі практичні знання у своїй сфері, поєднуючи спеціалізацію та широку експертизу у питаннях управління ризиками.

Допоміжні фахівці з моніторингу ризиків та комплаєнсу можуть підтримувати дженераліста у формуванні та обґрунтуванні інтегрованої програми управління ризиками. Після розширення штату можна переходити до формування повноцінної організаційної структури.

У перспективі ризик-менеджер «дженераліст» має зайняти керівну посаду - головного керуючого ризиками ТОВ «Діадема-Д». На початковому етапі впровадження служба може мати лінійну організаційну структуру, що зображено на рис. 3.1, і згодом розвиватися у більш складну багаторівневу структуру зі спеціалізованими підрозділами.



Рисунок 3.1 – Структура служби ризик-менеджменту для ТОВ «Діадема-Д»

Фахівці або сектори служби ризик-менеджменту у ТОВ «Діадема-Д» можуть бути організовані за лінійною підпорядкованістю, що дозволяє отримати наступні переваги:

- узгодженість дій виконавців, кожен з яких займає чітко визначене місце в структурі;
- простота управління, завдяки існуванню одного каналу зв'язку;
- чітка відповідальність, оскільки кожен підрозділ відповідає за виконання конкретних завдань;
- оперативність прийняття рішень, що особливо важливо на початковому етапі інтеграції служби у загальну структуру компанії;
- сприйнятливість до інновацій, у тому числі до прогресу в науці і техніці.

При організації служби ризик-менеджменту необхідно враховувати підвищені вимоги до керівника, який повинен бути всебічно підготовленим і

компетентним. Лінійна структура вважається найбільш ефективною для підприємств, що не мають тривалої історії і розширюються за рахунок появи автономних підрозділів.

На початковому етапі всі завдання служби може виконувати один дженераліст, який згодом поступово розширює свої функції: від оперативного реагування до повноцінної інтеграції в систему управління ризиками. У випадку ТОВ «Діадема-Д», яке включає кілька відділів, служба ризик-менеджменту повинна контролювати діяльність усіх структурних підрозділів, при цьому лінійне підпорядкування дозволяє інтегрувати її у загальну організаційну структуру.

Щодо підпорядкування, пропонується розмістити службу ризик-менеджменту в економічному відділі під керівництвом головного економіста, оскільки її діяльність тісно пов'язана з аналізом економічних показників. Таким чином, служба ризик-менеджменту стає рівноцінною структурною одиницею в організаційній системі підприємства.

Служба ризик-менеджменту відповідає за збір інформації про зміни у внутрішньому та зовнішньому ризиковому середовищі, проведення аналізу та надання результатів керівництву. Для цього слід забезпечити регулярне оперативне постачання інформаційними ресурсами про діяльність підприємства та фінансово-господарські результати, наприклад через щоденні або щотижневі звіти бухгалтерії, виробничого та збутового підрозділів, а також інших служб, передані внутрішнім електронним зв'язком.

Взаємодія служби з іншими підрозділами здійснюється через:

- збір інформації про внутрішнє середовище;
- моніторинг реалізації проектів;
- перевірку відповідності виконуваних робіт встановленим стандартам якості;
- контроль виконання критеріїв покриття ризиків.

Додатково інформацію можна збирати за допомогою анкетування, де пункти анкети формуються відповідно до актуальних завдань служби на конкретний момент.

Особливу увагу слід приділити проектуванню робочого місця антиризикового керівника, його організації праці та оснащенню. На цій основі була розроблена карта організації праці для керівника служби ризик-менеджменту, наведена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Карта організації праці дженераліста ТОВ «Діадема-Д»

Перелік операцій робочого місця	Вимоги до посади	Оснащення робочого місця
1. Ознайомлення та аналіз документацій підрозділів 2. Розробка календарного плану щодо вирішення проблем 3. Організація щоденних нарад з командою 4. Оформлення актів, повідомлень, наказів, договорів, довідок та інших документів	Повинен знати: 1. Основні цілі та завдання політики в умовах ризику; 2. Методичні підходи до оцінки потенціалу підприємства; 3. Напрями реструктуризації; 4. Форми та методи роботи з персоналом в умовах ризику; 5. Шляхи зниження соціальної напруги та профілактики можливих конфліктів. Повинен уміти: 1. Ставити цілі та формулювати завдання в умовах ризику; 2. Формувати команду з виведення із кризи; 3. Організовувати та контролювати роботу виконавців; 4. Працювати на комп'ютері з різними програмами	Стіл. Крісло поворотне. Комп'ютер. Калькулятор. Канцелярський набір. Телефон. Папір різного формату. Календар

Проектування роботи ризик-менеджера передбачає відповіді на питання: що робиться і як робиться. Цей процес включає:

- опис змісту роботи та вимог до неї;
- визначення умов оточення та організаційного середовища;
- перевірку відповідності виконуваних робіт встановленим стандартам якості;
- контроль стану критеріїв покриття ризиків.

Збір та обробку інформації можна організувати за допомогою анкетування, де пункти анкети формуються відповідно до актуальних завдань служби на конкретний момент.

Слід враховувати, що у реальних умовах функціонування ТОВ «Діадема-Д» спроби змінити організаційну структуру можуть зустріти опір персоналу, який прагне зберегти звичний порядок роботи. Тому керівництво підприємства має забезпечити службу ризик-менеджменту всіма необхідними ресурсами, включаючи кадрове, інформаційне та технічне забезпечення, для ефективного впровадження нових процедур та управління ризиками.

Таблиця 3.3 - Конкретні рекомендації для ТОВ «Діадема-Д» на 2025–2026 рр.

Рекомендація	Конкретні кроки та інструменти	Термін впровадження	Орієнтовна вартість (грн)	Очікуваний ефект
Створити Реєстр ризиків компанії (обов'язково)	1. Завантажити шаблон «Реєстр ризиків МСП» з сайту НБУ або Мінфіну (безкоштовно). 2. Заповнити топ-15 ризиків (приклади нижче). 3. Призначити відповідального - заступника директора або бухгалтера.	до 31 січня 2026	0 грн	Базовий документ для будь-якого аудиту ДПС/банку
Провести оцінку ризиків за шкалою 5×5	Використовувати безкоштовний Excel-файл: https://bit.ly/rizuk-matrix-ua .	лютий 2026	0 грн	Чітко видно 3–5 критичних ризиків
Топ-5 ризиків, які майже напевно є у «Діадема-Д» (Хмельницький, 2025)	1. Затримка платежів від контрагентів (60–90 днів). 2. Ризик блокування податкових накладних. 3. Валютний ризик (закупівлі/продажі в EUR/USD). 4. Военний/логістичний ризик (обстріли, мобілізація водіїв). 5. Штрафи за порушення РРО/працевлаштування.	вже зараз	-	Фокус уваги саме на них

Продовження табл. 3.3

Автоматизувати щомісячний моніторинг дебіторки	Встановити у 1С модуль «Моніторинг платежів» або безкоштовний Google Data Studio дашборд. Налаштувати автоматичне повідомлення, коли дебіторка >45 днів.	березень 2026	0–8 000 грн	Скорочення простроченої дебіторки на 30–50%
Впровадити щоквартальний ризик-репорт (2 сторінки)	Шаблон: https://bit.ly/rizuk-report-ua . Заповнюється 1 годину щокварталу. Підписує директор. Зберігається 5 років.	з квітня 2026	0 грн	Документ, який закриває питання банків та аудиторів
Захист від блокування ПН та штрафів 200%	1. Підключити моніторинг ризиків платника ПДВ через «Ліга:Закон» або «Діло» (модуль «СМКОР»). 2. Щотижня переглядати критерії блокування.	січень–лютий 2026	4 900–9 800 грн/рік	Практично 100% уникнення блокувань
Валютний ризик (якщо є контракти в валюті)	1. Відкрити валютний рахунок в Sense Bank або PrivatBank з безкоштовним хеджуванням. 2. Використовувати форвардні контракти на 3–6 місяців (безкоштовно до 50 тис. USD). 3. Щомісяця фіксувати курс у договорі «+ / – 3%».	березень 2026	0–2 000 грн комісії	Економія 4–8% на курсових різницях
Страховання ключових ризиків 2026	1. Страховання вантажів (якщо є перевезення) – INSON або ARX. 2. Страховання від воєнних ризиків (програма «Є-страхування» через Дія). 3. Страховання ключового працівника (директор, головний менеджер) – від 12 000 грн/рік.	до 1 квітня 2026	15 000–45 000 грн/рік	Покриття до 5 млн грн при настанні страхового випадку
Навчання команди (безкоштовно або дуже дешево)	1. Вебінар «Ризик-орієнтований підхід для МСП» – Дія.Бізнес (лютий–березень 2026). 2. Курс «Фінансова безпека бізнесу» – Prometheus (безкоштовно).	1 квартал 2026	0 грн	Вся команда говорить однією мовою ризиків
Зовнішній аудит ризиків (одноразово)	Замовити у хмельницької компанії «Аудит-Сервіс» або «Бухгалтерська фірма «Експерт» оцінку системи ризик-менеджменту (3–4 години).	травень–червень 2026	18 000–25 000 грн	Отримаєте повний звіт + план дій на 2026–2027

Отже, що зробити вже у грудні 2025 – січні 2026 рр. ТОВ «Діадема-Д»:

1. Завантажити та заповнити Реєстр ризиків .
2. Провести зустріч з директором та бухгалтером, заповнити матрицю 5×5.
3. Скласти список дебіторів >45 днів і розіслати листи-попередження.
4. Підключити моніторинг СМКОР (пункт 6).

При виконанні цих чотирьох пунктів вже у січні 2026 ефективність моніторингу ризиків у ТОВ «Діадема-Д» зросте з «ймовірних 4/10» до 7–8/10.

3.3 Запровадження цифрових інструментів та підвищення ефективності моніторингу ризиків у ТОВ «Діадема-Д»

Сучасні тенденції розвитку ринку нерухомості в Україні визначають зростання ролі інформаційних технологій у забезпеченні надійності операцій, прозорості бізнес-процесів та оперативності управління ризиками. В умовах постійної зміни законодавчого регулювання, високої конкуренції, коливання цін та нестабільності попиту підприємства, що працюють у сфері операцій з нерухомістю, повинні мати ефективні інструменти контролю ризикових ситуацій у режимі реального часу. Це вимагає від ТОВ «Діадема-Д» переходу від традиційних, переважно ручних методів оцінювання та виявлення ризиків до цифрової моделі ризик-менеджменту, яка ґрунтується на автоматизації, аналітиці та використанні хмарних технологій.

У цьому підпункті обґрунтовується стратегічна необхідність цифровізації процесів ризик-менеджменту, визначаються напрями впровадження сучасних програмно-аналітичних інструментів, описується механізм функціонування оновленої системи моніторингу та формується комплекс очікуваних результатів, які можуть бути отримані підприємством у разі реалізації запропонованих заходів.

Діяльність компанії у сфері нерухомості характеризується підвищеним рівнем інформаційної насиченості: кожна угода супроводжується великою кількістю документів, перевірок, перемовин, консультацій та оцінювання альтернатив. У таких умовах будь-яка затримка чи помилка може спричинити виникнення юридичних, фінансових або репутаційних ризиків.

Традиційні методи фіксації ризиків, такі як Excel-таблиці або локальні документи, не забезпечують:

- оперативного оновлення інформації для всіх працівників;
- єдиного центру ризикових даних, інтегрованих між підрозділами;
- автоматичних попереджень про критичні значення показників;
- аналітики та прогнозування на основі актуальних даних.

Через це виникають такі проблеми:

1. Затримки у прийнятті рішень через відсутність доступу до актуальних даних щодо договорів, боргових зобов'язань, статусу клієнтів тощо.

2. Висока ймовірність людських помилок при ручному введенні та обробці інформації.

3. Нестача інструментів для аналізу тенденцій і прогнозування ризиків, що зменшує здатність підприємства реагувати на зміни ринку.

4. Відсутність системи індикаторів ризику (KRI), які могли б слугувати сигналами для попередження проблемних ситуацій.

У цих умовах цифровізація стає не просто підтримувальним інструментом, а стратегічним напрямом розвитку всієї системи ризик-менеджменту та важливим елементом конкурентоспроможності ТОВ «Діадема-Д».

Існують певні цифрові інструменти, рекомендовані для підвищення ефективності контролю та оцінювання ризиків:

Система автоматично формуватиме:

- нагадування про завершення термінів дії договорів;
- попередження про невідповідність документів;
- звіти про ризикові сегменти клієнтів.

Такі функції дають змогу зменшити кількість проблемних ситуацій та втрат, пов'язаних з неправильно оціненими угодами.

2. ERP-система або хмарна платформа для комплексного управління ризиками.

ERP (Enterprise Resource Planning) забезпечує централізований контроль над:

- фінансовими операціями;
- управлінням персоналом;
- матеріальними ресурсами;
- юридичною документацією;
- виконанням зобов'язань за договорами.

Для сфери нерухомості ERP важлива тому, що вона дозволяє створити єдиний реєстр ризиків, який постійно оновлюється автоматично.

ERP може охоплювати такі аспекти ризик-менеджменту:

1. Фінансові ризики: аналіз руху коштів; контроль дебіторської заборгованості; прогноз грошових потоків; раннє виявлення відхилень від запланованих бюджетних показників.

2. Операційні ризики: відстеження помилок у документах; контроль виконання внутрішніх процедур; аналіз завантаженості співробітників.

3. Юридичні ризики: синхронізація з базами даних державних реєстрів; контроль відповідності договорів законодавству; повідомлення про зміни нормативно-правових актів.

Застосування ERP дозволяє створити єдине цифрове середовище управління ризиками, що усуває розрізненість даних та забезпечує повну прозорість операцій.

3. Використання ВІ-аналітики для прогнозування та виявлення тенденцій ризиків.

ВІ (Business Intelligence) – це система інтелектуального аналізу даних, яка будує: інтерактивні дашборди; графіки прогнозів; аналітичні моделі; візуалізації тенденцій.

Для ТОВ «Діадема-Д» ВІ-аналітика є основним інструментом прогнозного ризик-менеджменту, який дозволяє: визначати сезонність попиту; аналізувати ризикові типи угод; порівнювати ефективність різних напрямів діяльності; розраховувати індекс ризику портфеля угод; прогнозувати негативні події (прострочення, відмови клієнтів, коливання ринку).

ВІ-системи дозволяють оперативно реагувати на ризики та ухвалювати рішення, базуючись на кількісних показниках, а не інтуїції.

4. Створення електронного реєстру ризиків.

Електронний реєстр ризиків – це база даних, де фіксуються: категорія ризику; джерело виникнення; ступінь впливу; ймовірність; відповідальні особи; заходи контролю; стан реалізації ризику.

Регулярне оновлення реєстру дозволить створити історію ризикових ситуацій і навчатися на попередніх помилках.

На основі впроваджених цифрових інструментів пропонується створити механізм регулярного контролю ризиків, що передбачає такі етапи:

1. Збір даних у режимі реального часу. CRM, ERP та ВІ автоматично накопичуватимуть всі дані про: угоди; фінанси; клієнтів; документи; внутрішні процеси.

2. Оцінювання ризиків за допомогою алгоритмів та аналітичних моделей. Система автоматично визначає: відхилення від норм; потенційні порушення; недостовірні або прострочені дані; ризики по кожній угоді.

3. Формування ключових індикаторів ризику (KRI). Прикладами KRI можуть бути: зростання кількості клієнтів із прострочками; збільшення

відсотку повернень чи скасованих угод; перевищення термінів юридичної перевірки; зниження частки клієнтів з повним пакетом документів.

4. Становлення ризикових порогів та тригерів. Система формує автоматичні повідомлення при: перевищенні ризикових норм; необхідності перевірки угоди; наблизенні критичного стану.

5. Прийняття управлінських рішень. Менеджмент отримує аналітичні звіти та ухвалює: коригувальні заходи; зміни процедур; додаткові перевірки клієнтів.

Впровадження цифрових інструментів дозволить досягти таких переваг:

1. Підвищення якості управлінських рішень. Рішення ухвалюватимуться на основі: точних даних; аналітичних моделей; прогнозів; ризикових індикаторів.

2. Зменшення ймовірності фінансових втрат. Автоматичні сповіщення про критичні ситуації дозволять вчасно реагувати та запобігати збиткам.

3. Зниження ризиків, пов'язаних із людським фактором. Системи автоматично перевіряють коректність і повноту документів, що зменшує кількість помилок.

4. Підвищення репутаційної стабільності. Цифровий контроль угод зменшує ризики судових спорів і конфліктів з клієнтами.

5. Оптимізація роботи персоналу. Повторювані операції автоматизуються, а працівники можуть зосередитися на складніших завданнях.

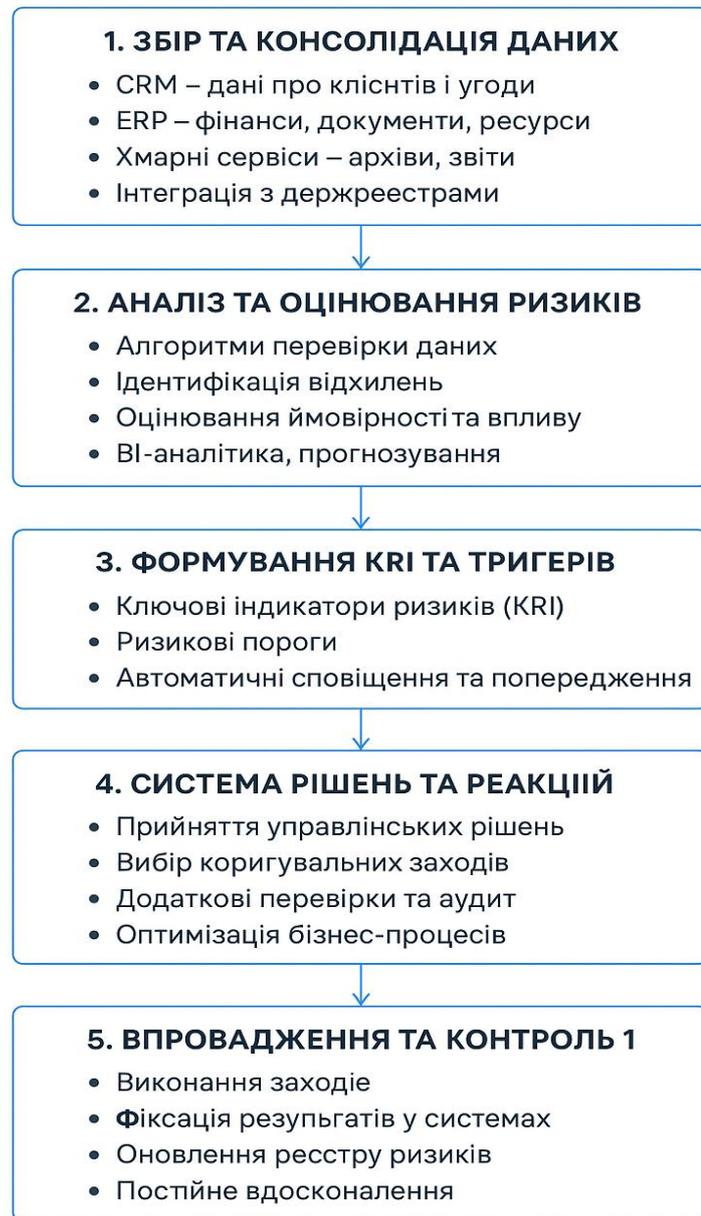


Рисунок 3.3 - Механізм цифрового ризик-менеджменту ТОВ «Діадема-Д»

Отже, запровадження цифрових інструментів ризик-менеджменту є ключовою умовою підвищення ефективності діяльності ТОВ «Діадема-Д» у сучасних умовах. В умовах високої нестабільності ринку та непередбачуваних зовнішніх чинників цифрові системи дозволяють отримувати оперативну інформацію про поточний стан підприємства, оцінювати ймовірність настання ризикових подій та вчасно реагувати на

зміни. Це особливо важливо для компаній у сфері нерухомості, де фінансові, регуляторні та операційні ризики можуть мати суттєвий вплив на діяльність.

Використання CRM-систем дозволяє інтегрувати дані про клієнтів, контрагентів та поточні проекти, що підвищує точність прогнозування ризиків, пов'язаних із ненадійними партнерами або затримками в виконанні договорів. ERP-системи забезпечують контроль над внутрішніми процесами, включаючи управління ресурсами, фінансовий облік та логістику, що допомагає мінімізувати ризики перевитрат або неефективного використання активів. BI-аналітика дозволяє аналізувати великі обсяги даних, виявляти тренди та прогнозувати потенційні загрози ще на ранніх етапах.

Електронний реєстр ризиків створює централізовану базу інформації про всі потенційні загрози, їхній ступінь впливу та ймовірність настання. Це дозволяє керівництву ефективно планувати заходи реагування, розподіляти пріоритети та швидко приймати рішення у кризових ситуаціях. Завдяки такому інструменту підвищується прозорість процесів управління ризиками та забезпечується узгодженість дій на всіх рівнях організації.

Впровадження цифрових інструментів ризик-менеджменту підсилює конкурентні позиції підприємства, оскільки забезпечує швидке реагування на зміни, оптимізує внутрішні процеси та зменшує вплив ризиків. Це підвищує довіру клієнтів і партнерів та створює умови для стабільного розвитку навіть у кризових умовах. У майбутньому цифрові рішення стануть основою стратегічного планування й довгострокового зростання компанії.

ВИСНОВКИ

1. У процесі дослідження встановлено, що категорія «ризик» є багатогранною та залежить від значної кількості зовнішніх і внутрішніх факторів. Підтверджено, що різні види ризиків формуються під впливом специфічних причин, властивих певній сфері діяльності. Аналіз теоретичних підходів довів: управління ризиками слід розглядати як комплекс заходів, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків невизначеності та забезпечення стабільності фінансово-господарської діяльності підприємства. Ризик-менеджмент включає процеси ідентифікації, оцінювання, моніторингу, контролю та реагування на ризики, а вибір системи показників завжди має галузеву та специфічну прив'язку.

Таким чином, теоретичні основи управління ризиками узагальнено та доведено їхню важливість у період комплексних кризових ситуацій, зокрема у воєнний час.

2. На основі фінансової звітності підприємства за три роки встановлено, що ТОВ «Діадема-Д» володіє значним активним капіталом - земельними ділянками, офісними та складськими приміщеннями. Проте аналіз доходів, витрат та фінансових результатів виявив низку проблем:

- операційна діяльність у 2023–2024 рр. була збитковою;
- собівартість зросла на 52% порівняно з 2022 р.;
- доходи від іншої діяльності скоротилися майже вдвічі;
- головними причинами збитковості стали енергетична криза, локдаун, воєнні події та високі витрати.

Фінансовий аналіз засвідчив, що підприємство перебуває в зоні середнього фінансового ризику, що потребує постійного моніторингу показників, зокрема ліквідності, прибутковості, рентабельності та оборотності активів.

3. У роботі встановлено широкий спектр ризиків, які посилилися в умовах воєнного стану. Зокрема:

- кадрові ризики, пов'язані з мобілізацією та переміщенням працівників;
- ризик втрати керівної спроможності менеджменту;
- податкові ризики через часті зміни законодавства;
- ризик втрати або пошкодження активів;
- ризик ненадійності контрагентів і невиконання договірних зобов'язань;
- загроза втрати прибутковості та зупинення діяльності;
- ризик тривалих перебоїв з енергопостачанням.

Оцінювання показало, що частина ризиків є критичними (прибутковість, активи, кадрова стабільність), а решта - високими або середніми за рівнем впливу. Підприємству рекомендовано створити карту ризиків та систему їх ранжування.

4. За результатами дослідження запропоновано такі напрями вдосконалення ризик-менеджменту:

- створення служби ризик-менеджменту, що забезпечить системність виявлення та обробки ризиків.
- цифровізація процесів управління ризиками, включно з впровадженням електронного документообігу, автоматизованого моніторингу показників та цифрових інструментів контролю активів.
- розроблення стандартизованих процедур оцінки, прогнозування й контролю ризиків.
- підвищення надійності контрагентів - через перевірку благонадійності, використання рейтингових оцінок, коригування умов договорів.
- оптимізація фінансової політики та управління собівартістю, що дозволить зменшити ймовірність втрати прибутковості.

- підвищення стійкості інфраструктури, зокрема інвестиції у резервні джерела енергії та модернізацію об'єктів нерухомості.

Таким чином, розроблені рекомендації можуть бути використані як практична основа для підвищення ефективності управління підприємством у воєнний та поствоєнний періоди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Савків У., Сидор Г. Human resource management in the context of risks caused by the war in Ukraine // *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*. Серія: Economics and Management in the Oil and Gas Industry. 2023. № 2 (28). С. 77 - 84. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2\(28\)-77-84](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2(28)-77-84)
2. Zvarych R., Homotiuk V., Rivilis I., Deyneka Y. Risk management of digital transformation under pandemic // *Herald of Economics*. 2022. № 2. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.02.142>
3. Fomina O., Semenova S., Moshkovska O., Yevdoshchak V., Manachynska Y. Risk-oriented strategic management accounting in Ukraine // *Business: Theory and Practice*. 2023. Т.24, №2. С.533–543. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2023.18951>
4. Ільченко Д.О. Управління ризиками в секторі безпеки і оборони України // *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.44.34>
5. Ярмусь Д.В. Ризик-менеджмент в умовах воєнного стану: адаптація моделей управління // *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2025. № 2 (93). С.45–55. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.2.1.45>
6. Дмитрук С. Управління ризиками в системі стратегування безпекового середовища: державно-управлінський аспект // *Публічне урядування*. 2020. № 3 (23). С. 95–108. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-3\(23\)-95-108](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-3(23)-95-108)
7. Лаврук В.В., Плотницька С.І., Запорожець Г.В. Управління ризиками в діяльності малих та середніх підприємств // *Науковий вісник Полісся*. 2023. DOI: [https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620184\(16\)72-79](https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620184(16)72-79)

8. Балдинюк В. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження // *Економіка та суспільство*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1>

9. Гриб Є.С. Механізм управління ризиками при функціонуванні підприємств аграрної сфери // *Управління змінами та інновації*. 2024. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-9-14>

10. Боковець В., Ніжніков І., Фей В. Управління ризиками регіональних інноваційних процесів // *Управління змінами та інновації*. (5), 2023. 79-82. <https://doi.org/10.32782/СМІ/2023-5-14>

11. Плужник А.В., Корсунська М.Ю. Formation of the risk and threats management system of economic security of the city // *Technology Audit and Production Reserves*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2015.47504>

12. Плесюк О. Цифрові ризики в управлінні розвитком підприємства // *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.3.10>

13. Боковець В. В., Ляхович К.С. Сучасні тенденції та практики ризик-менеджменту в Україні в умовах нестабільності // *Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи*. Вінниця: ВНТУ, 2025. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/>

14. Боковець В.В., Есманов О.М., Бодня І.А. Вплив економічної ризикостійкості на розвиток інноваційно-інвестиційного потенціалу промислових підприємств // *Економіка та суспільство*. Випуск №50. 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-87>

15. Дюгованець О., Довба І. Роль ризик-менеджменту в системі корпоративного управління // *Геополітика України: історія і сучасність*. 2022. DOI: [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2019.2\(23\).147-163](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2019.2(23).147-163)

16. Кондратенко О.І., Сокирко Н., Ткач С. Ризик-менеджмент ІТ-проектів: монографія. Харків : ХНУ, 2025.

- 17.Бондаренко І. В. Ризик-менеджмент у системі стратегічного управління підприємством. Київ: КНЕУ, 2021. 215 с.
- 18.Кузьмін О. Є., Мельник, Л. Г. Сучасні інструменти управління ризиками на підприємствах. // *Економіка і держава*. 2023. №4. С. 45–49.
- 19.Лупенко Ю. О. Стратегічне управління ризиками аграрного сектору України в умовах воєнного стану. Київ: ННЦ ІАЕ, 2024. 156 с.
- 20.Боковець В.В., Ляхович К.С. Система управління ризиками: тенденції розвитку та практичні аспекти в Україні //// *Матеріали XVII Всеукраїнської наукової конференції «Актуальні питання сучасної економіки»*, УНУ, Умань, 2025. <https://forms.gle/jGTB85EnMtf8pntC8>
- 21.Тридід О. М. Ризик-менеджмент у системі стратегічного управління підприємством. К.: КНЕУ, 2019. 312 с.
- 22.Донець Л. І. Управління ризиками підприємницької діяльності: теорія і практика. Харків: ХНЕУ, 2021. 280 с.
- 23.Терещенко О. О. Система ризик-менеджменту в умовах невизначеності економічного середовища. К.: КНЕУ, 2022. 254 с.
- 24.Бойко С., Литвиненко Т. Кіберризиками та інформаційна безпека підприємств в Україні // *Інформаційна безпека*. 2024.
- 25.Пархоменко Т., Дяченко В., Мотуз Л. Ризик-орієнтовані підходи до оцінки інноваційних проєктів // *Економіка та суспільство*. 2020.
- 26.Vokovets V. Kerezvas I. The role of economic risk in ensuring the innovation and investment potential of industrial enterprises [Електронний ресурс] / V. Vokovets, I. Kerezvas // *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 6. С.114-118. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/dees.6-21>.
- 27.Назаренко І., Бакун Т., Паламарчук С. Оцінка ризиків постачання у виробничих компаніях // *Економічний аналіз*. 2021.

28. Варахсіна О., Побіденна В., Гребеник Р. Управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства // *Економіка та суспільство*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-47>

29. Захарова Н. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи // *Бізнес-інформ*. 2023. URL: https://jnas.nbuiv.gov.ua/j-pdf/binf_2023_1_30.pdf

30. Polishchuk V. Financial risk management strategies for business structures during military conflicts // *Economy and Society*. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5991/5927>

31. Gutsalenko L., Kolesnikova O. Non-financial and management reporting as an information tool of risk management // *Economics and Management*. 2022. URL: <https://economicscience.com.ua>

32. Boyko S., Lytvynenko T. Cyber-risks and information security of enterprises in Ukraine // *Information Security*. 2024. URL: <https://isjournal.com.ua>

33. Hryn V., Zavorodnia O., Parkhomenko Yu. Risk management of the enterprise // *Львівський національний університет*. 2020. URL: <https://lnu.edu.ua>

34. Bilan A., Romanenko Ye. Strategic risk management in wartime conditions // *Strategy Development Journal*. 2023. URL: <https://sdj.com.ua>

35. Горбунов О., Кушнір Ю., Осадчук О. Управління ризиками інвестиційної діяльності підприємств // *Інвестиції: практика та досвід*. 2023.

36. Овчаренко С. Управління ризиками персоналу: нові підходи в умовах війни // *Соціально-трудові відносини*. 2023. URL: <https://stv-journal.org.ua>

37. Боковець В. В., Ляхович К.С. Ризик – менеджмент у системі управління підприємствами // *зб. за матеріалами LV Всеукраїнської науково-технічної конференції підрозділів Вінницького національного технічного університету* : ВНТУ, 2025-2026. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua>

38. Гринь О. Управління ризиками аграрного бізнесу в умовах турбулентності // *Економіка АПК*. 2021. URL: <https://eapk.org.ua>
39. Шевченко К. Ризики цифрових фінансових послуг в Україні // *Фінанси, облік і аудит*. 2024. URL: <https://journal.faa.knu.ua>
40. Дубина М., Король В. Управління ризиками в умовах воєнних загроз: регіональний аспект // *Регіональна економіка*. 2023. URL: <https://re.gov.ua>
41. Пушкар О., Савчук Л. Управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства // *Економічний часопис Східноєвропейського університету*. 2021. URL: <https://easterneuropejournal.com>
42. Дячук О. Формування механізму управління ризиками підприємства // *Молодий вчений*. 2020. URL: <http://molodyvcheny.in.ua>
43. Тарасенко І. Оцінка ризиків у стратегічному плануванні підприємства // *Вісник економічної науки*. 2023. URL: <https://economic-bulletin.com>
44. Костюк В. Антикризове управління ризиками доходів підприємства // *Проблеми економіки*. 2020. URL: <https://www.problecon.com>

Д О Д А Т К И

ДОДАТОК А
(обов'язковий)

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Тема роботи: Ризик-менеджмент як фактор сталого розвитку підприємств

Рівень роботи: магістерська кваліфікаційна робота
(бакалаврська кваліфікаційна робота / магістерська кваліфікаційна робота)

Розділ кафедра ПЛМ, факультет МІБ, гр. МБА-24м
(кафедра, факультет, навчальна група)

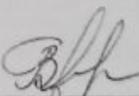
Коефіцієнт подібності текстових запозичень, виявлених у роботі системою StrikePlagiarism 3,90%

Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)

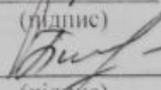
- Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту.
- У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.
- У роботі виявлено ознаки академічного плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. Робота до захисту не приймається.

Експертна комісія:

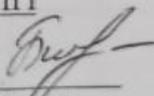
Боковець В.В., зав. каф. ПЛМ
(прізвище, ініціали, посада)


(підпис)

Пілявоз Т. М., доц. каф. ПЛМ, гарант ОПП
(прізвище, ініціали, посада)

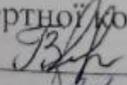

(підпис)

Посада, відповідальна за перевірку

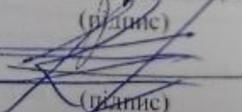

(підпис)

Пілявоз Т.М.
(прізвище, ініціали)

Висновком експертної комісії ознайомлений(-на)

Керівник 
(підпис)

Боковець В.В., проф. каф. ПЛМ
(прізвище, ініціали, посада)

Здобувач 
(підпис)

Ляхович К.С.
(прізвище, ініціали)

ДОДАТОК Б
(ДОВІДКОВИЙ)

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Діадема-Д» 2022

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	46 519.00	26 276.00
первісна вартість	1001	146 822.00	149 869.00
накопичена амортизація	1002	100 303.00	123 593.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	291 802.00	872 924.00
Основні засоби	1010	654 707.00	703 485.00
первісна вартість	1011	1 097 434.00	1 252 428.00
знос	1012	442 727.00	548 943.00
Інвестиційна нерухомість	1015	331 561.00	313 526.00
первісна вартість	1016	503 227.00	500 516.00
знос	1017	171 666.00	186 990.00
інші фінансові інвестиції	1035	9 765 413.00	9 469 362.00
Усього за розділом I	1095	11 090 002.00	11 385 573.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	2 351 828.00	3 073 756.00
Виробничі запаси	1101	1 438 488.00	2 047 468.00
Незавершене виробництво	1102	22 431.00	54 102.00
Готова продукція	1103	877 527.00	860 631.00
Товари	1104	13 382.00	111 554.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 022 194.00	3 001 931.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	38 909.00	167 041.00
з бюджетом	1135	43 169.00	662 945.00
з нарахованих доходів	1140	12 133.00	29 085.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 616 489.00	1 800 440.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	842 062.00	493 911.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	3 128 381.00	3 652 640.00
Рахунки в банках	1167	3 128 381.00	3 652 640.00

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Діадема-Д» 2022

Витрати майбутніх періодів	1170	3 587.00	3 019.00
Інші оборотні активи	1190	4 160.00	27 825.00
Усього за розділом II	1195	11 062 912.00	12 912 593.00
Баланс	1300	22 152 914.00	24 298 166.00

Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	1.00
Додатковий капітал	1410	112.00	112.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	17 348 115.00	19 876 947.00
Усього за розділом I	1495	17 348 228.00	19 877 060.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	44 586.00	36 216.00
Усього за розділом II	1595	44 586.00	36 216.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		13 770.00
Векселі видані	1605		13 254.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	29 130.00	27 415.00
товари, роботи, послуги	1615	2 591 315.00	2 246 730.00
розрахунками з бюджетом	1620	265 299.00	347 233.00
розрахунками зі страхування	1625	4 097.00	3 745.00
розрахунками з оплати праці	1630	27 074.00	26 802.00
за одержаними авансами	1635	148 562.00	85 330.00
за розрахунками з учасниками	1640	1 200 000.00	1 475 364.00
Поточні забезпечення	1660	16 117.00	16 036.00
Доходи майбутніх періодів	1665	1 922.00	1 893.00
Інші поточні зобов'язання	1690	476 584.00	127 318.00
Усього за розділом III	1695	4 760 100.00	4 384 890.00
Баланс	1900	22 152 914.00	24 298 166.00

Фінансові результати ТОВ «Діадема-Д»

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22 128 835.00	21 235 296.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	15 318 941.00	15 316 159.00
Валовий: прибуток	2090	6 809 894.00	5 919 137.00
Інші операційні доходи	2120	922 430.00	149 964.00
Адміністративні витрати	2130	275 916.00	289 359.00
Витрати на збут	2150	1 623 572.00	1 888 912.00
Інші операційні витрати	2180	125 645.00	258 593.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 707 191.00	3 632 237.00
Інші фінансові доходи	2220	350 714.00	247 856.00
Інші доходи	2240	240 815.00	2 192.00
Фінансові витрати	2250	171 208.00	135 596.00
Інші витрати	2270	1 312 829.00	144 394.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4 814 683.00	3 602 295.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-885 683.00	-646 975.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 929 000.00	2 955 320.00

Сукупний дохід ТОВ «Діадема-Д»

Сукупний дохід ТОВ «Діадема-Д»

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3 929 000.00	2 955 320.00

Елементи операційних витрат ТОВ «Діадема-Д» 2022 р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	12 129 185.00	11 468 383.00
Витрати на оплату праці	2505	369 512.00	403 369.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	75 285.00	83 021.00
Амортизація	2515	158 931.00	162 384.00
Інші операційні витрати	2520	5 183 315.00	5 401 478.00
Разом	2550	17 916 228.00	17 518 635.00

Баланс ТОВ «Діадема-Д» 2023 р.

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	26 276.00	33 316.00
первісна вартість	1001	149 869.00	172 552.00
накопичена амортизація	1002	123 593.00	139 236.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	872 924.00	132 463.00
Основні засоби	1010	703 485.00	785 420.00
первісна вартість	1011	1 252 428.00	1 445 750.00
знос	1012	548 943.00	660 330.00
Інвестиційна нерухомість	1015	313 526.00	1 156 670.00
первісна вартість	1016	500 516.00	1 381 429.00
знос	1017	186 990.00	224 759.00
інші фінансові інвестиції	1035	9 469 362.00	10 419 943.00
Усього за розділом I	1095	11 385 573.00	12 527 812.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	3 073 756.00	3 429 254.00
Виробничі запаси	1101	2 047 468.00	1 786 299.00
Незавершене виробництво	1102	54 102.00	33 214.00
Готова продукція	1103	860 631.00	1 448 739.00
Товари	1104	111 554.00	161 002.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 001 931.00	3 446 162.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	167 041.00	158 420.00
з бюджетом	1135	662 945.00	302 759.00
з нарахованих доходів	1140	29 085.00	70 672.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 800 440.00	875 016.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	493 911.00	891 386.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	3 652 640.00	8 041 645.00
Рахунки в банках	1167	3 652 640.00	8 041 645.00
Інші оборотні активи	1190	27 825.00	9 809.00

Баланс ТОВ «Діадема-Д» 2023 р.

Усього за розділом II	1195	12 912 593.00	17 233 578.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	776.00
Баланс	1300	24 298 166.00	29 762 166.00

Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	1.00
Додатковий капітал	1410	112.00	112.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	19 876 947.00	22 666 390.00
Усього за розділом I	1495	19 877 060.00	22 666 503.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	36 216.00	16 174.00
Усього за розділом II	1595	36 216.00	16 174.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	13 770.00	
Векселі видані	1605	13 254.00	58 000.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	27 415.00	12 438.00
товари, роботи, послуги	1615	2 246 730.00	3 247 032.00
розрахунками з бюджетом	1620	347 233.00	487 545.00
розрахунками зі страхування	1625	3 745.00	3 804.00
розрахунками з оплати праці	1630	26 802.00	27 431.00
за одержаними авансами	1635	85 330.00	65 878.00
за розрахунками з учасниками	1640	1 475 364.00	2 938 084.00
Поточні забезпечення	1660	16 036.00	15 951.00
Доходи майбутніх періодів	1665	1 893.00	1 893.00
Інші поточні зобов'язання	1690	127 318.00	221 433.00
Усього за розділом III	1695	4 384 890.00	7 079 489.00
Баланс	1900	24 298 166.00	29 762 166.00

Фінансові результати ТОВ «Діадема-Д» 2023р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	31 850 197.00	22 128 835.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	21 456 453.00	15 318 941.00
Валовий: прибуток	2090	10 393 744.00	6 809 894.00
Інші операційні доходи	2120	577 876.00	922 430.00
Адміністративні витрати	2130	336 691.00	275 916.00
Витрати на збут	2150	2 452 820.00	1 623 572.00
Інші операційні витрати	2180	184 195.00	125 645.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	7 997 914.00	5 707 191.00
Інші фінансові доходи	2220	702 358.00	350 714.00
Інші доходи	2240	457 248.00	240 815.00
Фінансові витрати	2250	360 176.00	171 208.00
Інші витрати	2270	1 854 676.00	1 312 829.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6 942 668.00	4 814 683.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 303 102.00	-885 683.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5 639 566.00	3 929 000.00

Сукупний дохід ТОВ «Діадема-Д» 2023р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	5 639 566.00	3 929 000.00

Елементи операційних витрат ТОВ «Діадема-Д» 2023 р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	30 230 826.00	12 129 185.00
Витрати на оплату праці	2505	449 565.00	369 512.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	51 206.00	75 285.00
Амортизація	2515	194 346.00	158 931.00
Інші операційні витрати	2520	2 315 713.00	5 183 315.00
Разом	2550	33 241 656.00	17 916 228.00

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Діадема-Д» 2024 р.

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	33 316.00	40 175.00
первісна вартість	1001	172 552.00	191 953.00
накопичена амортизація	1002	139 236.00	151 778.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	132 463.00	108 075.00
Основні засоби	1010	785 420.00	1 336 255.00
первісна вартість	1011	1 445 750.00	2 133 887.00
знос	1012	660 330.00	797 632.00
Інвестиційна нерухомість	1015	1 156 670.00	1 112 473.00
первісна вартість	1016	1 381 429.00	1 403 105.00
знос	1017	224 759.00	290 632.00
інші фінансові інвестиції	1035	10 419 943.00	10 312 463.00
Усього за розділом I	1095	12 527 812.00	12 909 441.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	3 429 254.00	4 279 712.00
Виробничі запаси	1101	1 786 199.00	2 476 111.00
Незавершене виробництво	1102	33 214.00	34 129.00
Готова продукція	1103	1 448 739.00	1 613 654.00
Товари	1104	161 002.00	155 818.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 446 162.00	4 074 080.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	158 420.00	195 420.00
з бюджетом	1135	302 759.00	390 837.00
з нарахованих доходів	1140	70 672.00	51 873.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	875 016.00	1 235 575.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	891 386.00	1 493 441.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 041 645.00	8 399 449.00
Рахунки в банках	1167	8 041 645.00	8 399 449.00
Витрати майбутніх періодів	1170	8 455.00	14 979.00
Інші оборотні активи	1190	9 809.00	13 132.00

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Діадема-Д» 2024 р.

Усього за розділом II	1195	17 233 578.00	20 148 498.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	776.00	
Баланс	1300	29 762 166.00	33 057 939.00

Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	1.00
Додатковий капітал	1410	112.00	112.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	22 666 390.00	26 820 789.00
Усього за розділом I	1495	22 666 503.00	26 820 902.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	16 174.00	30 639.00
Усього за розділом II	1595	16 174.00	30 639.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	58 000.00	12 550.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	12 438.00	19 488.00
товари, роботи, послуги	1615	3 247 032.00	3 078 482.00
розрахунками з бюджетом	1620	487 545.00	513 973.00
розрахунками зі страхування	1625	3 804.00	1 934.00
розрахунками з оплати праці	1630	27 431.00	30 193.00
за одержаними авансами	1635	65 878.00	101 444.00
за розрахунками з учасниками	1640	2 938 084.00	2 310 000.00
Поточні забезпечення	1660	15 951.00	23 927.00
Доходи майбутніх періодів	1665	1 893.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	221 433.00	114 407.00
Усього за розділом III	1695	7 079 489.00	6 206 398.00
Баланс	1900	29 762 166.00	33 057 939.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) Фінансові результати ТОВ
«Діадема-Д»

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	37 395 622.00	31 850 197.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	24 836 622.00	21 456 453.00
Валовий: прибуток	2090	12 559 000.00	10 393 744.00
Інші операційні доходи	2120	917 902.00	577 876.00
Адміністративні витрати	2130	453 552.00	336 691.00
Витрати на збут	2150	2 956 815.00	2 452 820.00
Інші операційні витрати	2180	254 626.00	184 195.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	9 811 909.00	7 997 914.00
Інші фінансові доходи	2220	502 651.00	702 358.00
Інші доходи	2240	192 160.00	457 248.00
Фінансові витрати	2250	161 962.00	360 176.00
Інші витрати	2270	2 419 928.00	1 854 676.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	7 924 830.00	6 942 668.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 413 184.00	-1 303 102.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	6 511 646.00	5 639 566.00

Сукупний дохід ТОВ «Діадема-Д»

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	6 511 646.00	5 639 566.00

ДОДАТОК В
(обов'язковий)

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ

До магістерської кваліфікаційної роботи

на тему: «Ризик-менеджмент як фактор сталого розвитку підприємств»

Виконав: ст. 2 курсу, гр. МБА-24м
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Ляхович К.Є.

Керівник: д.е.н., проф. каф. ПЛМ
Боковець В.В.

Таблиця 1 - Класифікація ризиків підприємства

Критерій класифікації	Група ризиків	Характеристика / приклади	Типовий рівень впливу
За джерелом походження	Зовнішні (екзогенні)	Геополітичні, макроекономічні, природні катастрофи, війна, санкції	Високий
	Внутрішні (ендогенні)	Неефективне управління, помилки в плануванні, внутрішні конфлікти	Середній-високий
За сферою прояву	Фінансові	Валютні ризики, кредитні, ліквідності	Середній-високий
	Операційні	Збої у виробництві, логістиці, технічні поломки	Середній
	Ринкові	Попит, ціноутворення, конкуренція	Середній-високий
	Юридичні / нормативні	Зміни законодавства, штрафи, регуляторні обмеження	Низький-середній
	Стратегічні	Невдала стратегія розвитку, неправильний напрям вирішення	Високий
	Репутаційні	Погана репутація, негативні відгуки, публічний скандал	Середній
	Природно-кліматичні	Стихійні лиха, зміна клімату	Варіативний
За часом дії	Короткострокові	Ризики, що реалізуються у межах операційного періоду	Середній
	Середньострокові	Ризики, що тягнуться протягом кількох кварталів	Середній-високий
	Довгострокові	Стратегічні ризики, які проявляються роками	Високий
За ступенем ймовірності	Високі (ймовірні)	Найімовірніші події	Середній-високий
	Середні	Помірна ймовірність настання	Середній
	Низькі (рідкісні)	Події з малою вірогідністю	

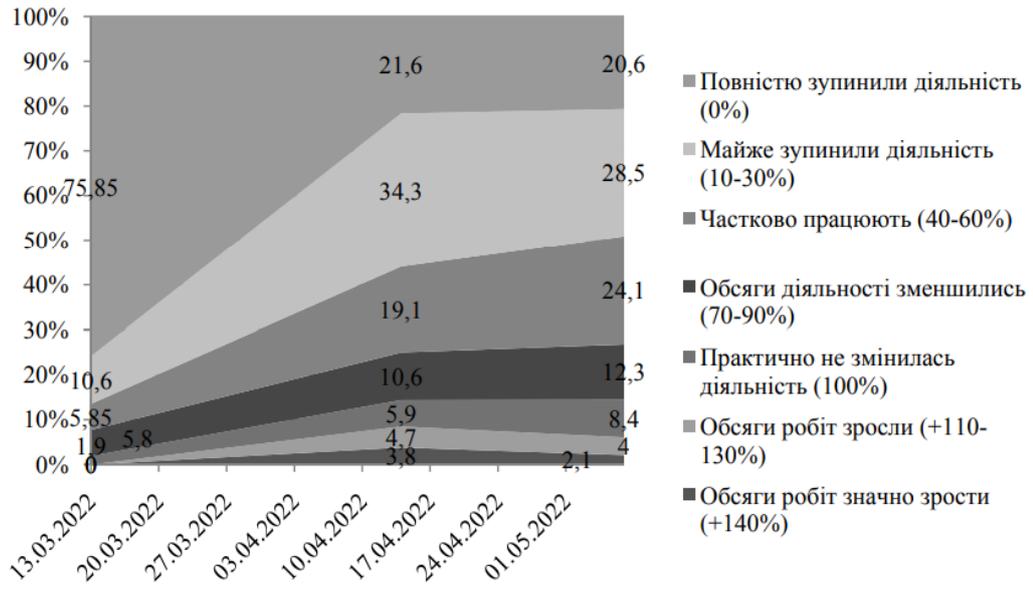


Рисунок 1 – Динаміка активності бізнесу в умовах війни

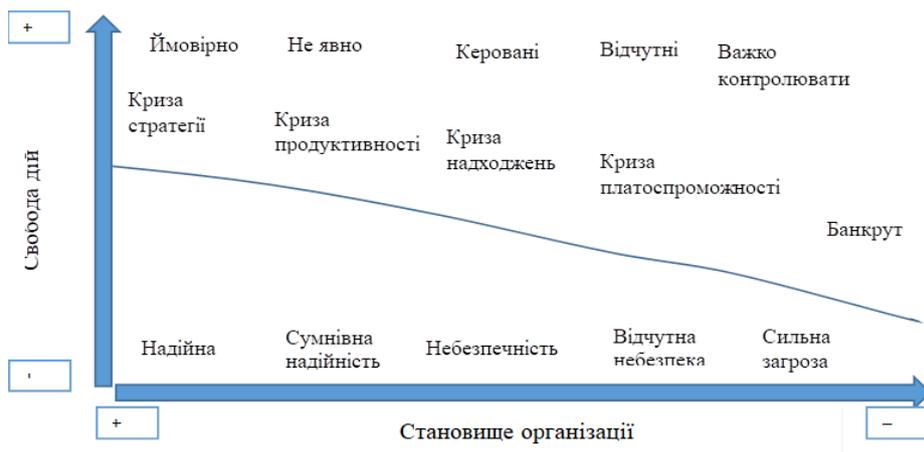


Рисунок 2 – Динаміка ризику втрати ліквідності

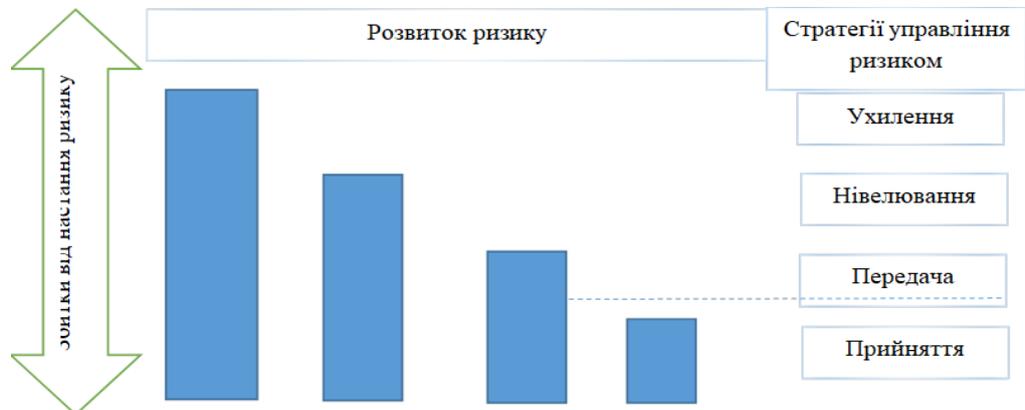


Рисунок 3 – Стратегічні підходи до управління ризиками

Таблиця 2 - Залежні змінні управління ризиком

змінна	пояснення
Рентабельність активів (ROA)	Прибуток до сплати відсотків і податків (ЕВІТ) / Активи
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток/акціонерний капітал
Q Тобіна (Q)	Ринкова вартість / Балансова вартість
Кількісна відстань фінансового стану до дефолту (DD)	Використовуючи прогностичну модель, кількісний фінансовий стан Morningstar відображає ймовірність того, що компанія зіткнеться з фінансовими труднощами в найближчому майбутньому
Ризикова вартість (VaR)	Це міра того, наскільки ціна акцій може впасти з заданою ймовірністю (p) за звичайних ринкових умов за встановлений період часу: $VaR_p(Y) = Prob(Y \geq Y^*) = p$
Систематичний ризик (бета)	Це міра волатильності акцій по відношенню до ринку: $R_i = \alpha + \beta R_m + \epsilon_i$, де: R_i - прибутковість акцій, R_m - ринкова прибутковість (MSCI Spain), а ϵ_i - помилка. Періодичність даних - щотижня.
Волатильність (Dv)	Це стандартне відхилення, тобто статистика, яка вимірює дисперсію набору даних прибутковості акцій відносно його середнього значення.
Z-оцінка	Формула Z-показника Альтмана для прогнозування банкрутства (Begley, Mings, & Watts, 1996): $Z = 0,104 X_1 + 1,010 X_2 + 0,106 X_3 + 0,003 X_4 + 0,169 X_5$, де: X_1 = оборотний капітал ÷ загальні активи; X_2 = нерозподілений прибуток ÷ загальні активи; X_3 = прибуток до сплати відсотків і податків ÷ загальні активи; X_4 = ринкова вартість власного капіталу ÷ балансова вартість загальних зобов'язань; X_5 = продажі ÷ загальні активи.

Таблиця 3 - Незалежні змінні в управлінні ризиками

Ім'я	Ключове слово	Специфікація
Змінні, пов'язані з наявністю системи управління ризиками		
Комітет_Ризиків	Комітет ризиків	Наявність комітету ризиків в компанії
CRO	Головний виконавчий директор, CRO	Наявність CRO в компанії
Risk_Map	Карта ризиків	Наявність карти ризиків у компанії
ISO	ISO, ISO 31 000	Відстеження стандарту ISO 31 000
COSO	COSO, Комітет організацій-спонсорів Treadway	Відстеження структури COSO
Змінні, пов'язані з використанням похідних інструментів і хеджуванням ризиків		
Хеджування відсотків	Похідні фінансові інструменти, хеджування, процентні ставки, процентний ризик	Наявність фінансових інструментів, призначених для хеджування ризику зміни процентних ставок
Хеджування_обмін	Похідні фінансові інструменти, хеджування, валютні курси, валютний ризик	Наявність фінансових інструментів, призначених для хеджування ризику коливання валютних курсів
Хеджування_кредит	Похідні фінансові інструменти, хеджування, кредитний ризик	Наявність фінансових інструментів, призначених для хеджування кредитного ризику
Ціна_хеджування	Похідні фінансові інструменти, хеджування, ціновий ризик	Наявність фінансових інструментів, призначених для хеджування ціни сировини або ціни продажу

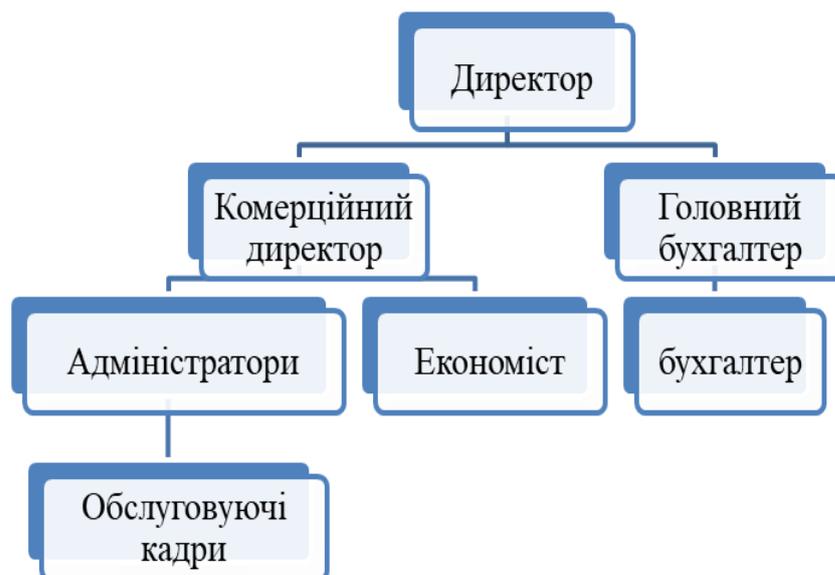


Рисунок 4 – Організаційна структура ТОВ «Діадема-Д»

Таблиця 4 – Динаміка результатів господарської діяльності ТОВ «Діадема-Д»

Стаття звітності	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/ 23	Темп зростання 2024\22
Основні засоби	81424,5	71210,8	103821,3	32611	27,5
Усього необоротних активів	100472,6	107865,9	106825,9	-1040	6,3
Усього оборотних активів	12709,6	7 583	6077,4	-1505,6	-52,2
Вартість майна	113182,2	115448,9	112903,3	-2545,6	-0,2
Усього, власного капіталу	89922,7	90153,2	87315,6	-2837,6	-2,9
Усього, поточних зобов'язань	22509,5	24938,3	25182,3	244	11,9
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	11784,7	13342,6	13741,9	399,3	16,6
Інші операційні доходи	1783,2	4 712	921,9	-3790,1	-48,3
Інші доходи	40,2	0,9	0,3	-0,6	-99,3
Разом доходи	13608,1	18055,5	14664,1	-3391,4	7,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	10224,1	11547,9	15583,4	4035,5	52,4
Інші операційні витрати	3043,2	6696,6	1918,3	-4778,3	-37,0
Разом витрати	13308,4	18244,5	17501,7	-742,8	31,5
Фінансовий результат до оподаткування	299,7	-189	-2837,6	-2648,6	-1046,8
Податок на прибуток	54	41,5	29	-12,5	-46,3
Чистий прибуток (збиток)	245,7	-230,5	-2866,6	-2636,1	-1266,7

Таблиця 5 – Фінансовий аналіз діяльності ТОВ «Діадема Д»

Показник	Роки			Відхилення, +/-	
	2022	2023	2024	2024 до 2023	2024 до 2022
Рентабельність активів, %	0,22	-0,2	-2,54	-2,34	-2,76
Чиста маржа	2,08	-1,73	-20,86	-19,13	-22,94
Заборгованість	20,55	21,91	22,66	0,75	2,11
Борги	29,3	28,06	29,3	1,24	0
Коефіцієнт покриття	24,13	30,41	24,13	-6,28	0
Робочий капітал	-9,01	-15,03	-16,92	-1,89	-25,93
Зростання реалізації	8,12	13,22	2,99	-10,23	-5,13
Зростання прибутку	31,32	0	0	0	-31,32

Таблиця 6 – Динаміка показників прибутковості ТОВ «Діадема-Д»

Показники	2022 р	2023 р	2024 р.	Відхилення 2024 до 2023
Рентабельність /збитковість власного капіталу	0,3	-0,3	-3,2	-2,9
Рентабельність /збитковість	1,9	-3,0	-47,2	-44,2
Чиста маржа/збиток	2,1	-1,7	-20,9	-19,2
Рентабельність /збитковість загальних активів	0,3	-0,2	-2,5	-2,3
Валова Рентабельність /збитковість собівартості	15,3	15,5	-11,8	-27,3
Рентабельність /збитковість операційних витрат	51,3	26,8	-96	-122,8
Чиста Рентабельність /збитковість витрат	2,3	-1	-16,2	-17,2

Таблиця 7 – SWOT-аналіз ТОВ Діадема-Д»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Зручне розташування приміщень, які здаються в оренду; Диверсифіковане майно, що здається в оренду; Наявність паркувальних майданчиків; Наявність охорони об'єктів 24/7; Багаторічне партнерство з орендарями; Можливість погодинної оренди робочого місця	Залучення відомих орендарів; Система вентиляції повітря; Відсутні сайту; Відсутність великих площ для проведення заходів; Погана система опалення. Відсутність прибутку
Можливості	Загрози
Підтримування приміщень в належному технічному стані; Перепланування офісів; Створення власного сайту% Розширення інфраструктури; Збільшення орендної плати	Миттєве розірвання договору оренди; Зниження платоспроможності орендарів; Погіршення ситуації в країні (економічна, енергетична, політична, епідеміологічна); Поява нових конкурентів; Відсутність землі для будівництва

Таблиця 8 – Ідентифікація ризиків ТОВ «Діадема-Д» та їх оцінка

Ризик	Причина	Наслідок	Сила впливу	Вірогідність	Загальна оцінка
Відповідальність керівника	Мобілізація, міграція, смерть; ухилення від сплати податків у особливо великих розмірах; шахрайство відносно контрагентів чи клієнтів шляхом умисного невиконання обов'язків; невиконання державних замовлень належною якістю; невилпата заробітної платні та інші аспекти. дотримання вимог щодо дій під час повітряної тривоги	Втрата підписальника, Паралізування бізнесу Кримінальна відповідальність Кримінальна відповідальність Кримінальна відповідальність Кримінальна відповідальність	5	0,2	1,0
			4	0,6	2,4
Поглиблення збитку	Зростання вартості утримання приміщень; Не підняття цін на оренду; Відсутність світла	Втрата прибутку	5	0,9	4,5
Кадрові	Страх виходу на роботу; Відсутність корпоративних меседжерів; Відсутність кадрового резерву	Втрата зв'язку з працівниками; Втрата провідних спеціалістів	3	0,5	1,5
Податкові ризики	Відсутність чітких правил та механізмів для ведення діяльності за новими правилами	Штрафи за несвоєчасну подачу податкової звітності	4	0,7	2,8
Рутинних бухгалтерських операцій	Порушення терміну реєстрації податкових накладних; зупинка строків оскарження через nereєстрацію податкових накладних.		4	0,7	2,8
Втрати контролю над активами	Відсутність належної документації на активи	Неможливість відшкодування збитків від руйнування активів	3	0,3	0,9
Репутаційні ризики	Розповсюдження неправдивої інформації щодо співпраці компанії з росією	Додаткові обшуки, втрата активів	3	0,4	1,2
Втрата надійності контрагента	Не виконання договірних умов; Поставки з післяплатою	Втрата доходу	4	0,7	2,8
Інфраструктурні ризики	Аварійні та стабілізаційні відключення електроенергії	Тривала відсутність енергопостачання; Закриття орендованих приміщень, Втрати доходу	5	0,9	4,5



Рисунок 5 – Карта ризиків ТОВ «Діадема-Д»

Таблиця 9 – Ранжування ризиків ТОВ «Діадема-Д» та напрямки їх нівелювання

Ризик	Причина	Ранг	Шляхи усунення
1	2	3	4
Поглиблення збитку	Зростання вартості утримання приміщень; Не підняття цін на оренду	1	Довести рівень цін до середніх по місту. Застосовувати мінімальну знижку 12% для великих орендарів, та 10% -для малих
Інфраструктурні ризики	Відключення електроенергії	1	Встановлення генератора, для підтримки живлення. Система автономного опалення
Втрата надійності контрагента	Не виконання договірних умов; поставки з післяплатою	2	Більш ретельно підходи до перевірки контрагентів.
Податкові ризики	Відсутність чітких правил та механізмів для ведення діяльності за новими правилами	2	Стежити за нормативно-правовими змінами, строками подання документів
рутинних бухгалтерських операцій	Порушення терміну реєстрації податкових накладних; зупинка строків оскарження через нереєстрацію податкових накладних.	2	Вчасно подавати податкові накладні, виключити корупційну складову. Документувати факти нереєстрації для подальшого оскарження в суді

Продовження таблиці 9

Відповідальність керівника	ухилення від сплати податків у особливо великих розмірах; шахрайство; невиплата заробітної платні; дотримання вимог щодо дій під час повітряної тривоги	3	Виконання дій суто в правовому полі. Приведення місць для евакуації людей в належний стан
Кадрові	Страх виходу на роботу; Відсутність корпоративних меседжерів; Відсутність кадрового резерву	4	Підготувати комплект документів для включення в процедуру бронювання. Створити групу у меседжерах. Оптимізувати графік роботи з включенням можливості віддаленої роботи.
Репутаційні ризики	Розповсюдження неправдивої інформації	4	При виявленні таких фактів негайно звертатися до спеціалістів PR та адвокатів з кримінального права
Втрати контролю на активами	Відсутність належної документації на активи	5	Сформувати належний портфель документів на власність, включаючи первинні. Налагодити електронний документообіг.



Рисунок 6 – Структура служби ризик-менеджменту для ТОВ «Діадема-Д»

Таблиця 10 - Конкретні рекомендації для ТОВ «Діадема-Д» (Хмельницький) на 2025–2026 рр.

Рекомендація	Конкретні кроки та інструменти	Термін впровадження	Орієнтовна вартість (грн)	Очікуваний ефект
Створити Реєстр ризиків компанії (обов'язково)	1. Завантажити шаблон «Реєстр ризиків МСП» з сайту НБУ або Мінфіну (безкоштовно). 2. Заповнити топ-15 ризиків (приклади нижче). 3. Призначити відповідального - заступника директора або бухгалтера.	до 31 січня 2026	0 грн	Базовий документ для будь-якого аудиту ДПС/банку
Провести оцінку ризиків за шкалою 5×5	Використовувати безкоштовний Excel-файл: https://bit.ly/rizuk-matrix-ua .	лютий 2026	0 грн	Чітко видно 3–5 критичних ризиків
Топ-5 ризиків, які майже напевно є у «Діадема-Д» (Хмельницький, 2025)	1. Затримка платежів від контрагентів (60–90 днів). 2. Ризик блокування податкових накладних. 3. Валютний ризик (закупівлі/продажі в EUR/USD). 4. Воєнний/логістичний ризик (обстріли, мобілізація водіїв). 5. Штрафи за порушення РРО/працевлаштування.	вже зараз	-	Фокус уваги саме на них
Автоматизувати щомісячний моніторинг дебіторки	Встановити у 1С модуль «Моніторинг платежів» або безкоштовний Google Data Studio дашборд. Налаштувати автоматичне повідомлення, коли дебіторка >45 днів.	березень 2026	0–8 000 грн	Скорочення простроченої дебіторки на 30–50%
Впровадити щоквартальний ризик-репорт (2 сторінки)	Шаблон: https://bit.ly/rizuk-report-ua . Заповнюється 1 годину щокварталу. Підписує директор. Зберігається 5 років.	з квітня 2026	0 грн	Документ, який закриває питання банків та аудиторів
Захист від блокування ПН та штрафів 200%	1. Підключити моніторинг ризиків платника ПДВ через «Ліга:Закон» або «Діло» (модуль «СМКОР»). 2. Щотижня переглядати критерії блокування.	січень–лютий 2026	4 900–9 800 грн/рік	Практично 100% уникнення блокувань

Продовження табл. 10

Валютний ризик (якщо є контракти в валюті)	1. Відкрити валютний рахунок в Sense Bank або PrivatBank з безкоштовним хеджуванням. 2. Використовувати форвардні контракти на 3–6 місяців (безкоштовно до 50 тис. USD). 3. Щомісяця фіксувати курс у договорі «+ / – 3%».	березень 2026	0–2 000 грн комісії	Економія 4–8% на курсових різницях
Страховання ключових ризиків 2026	1. Страховання вантажів (якщо є перевезення) – INSON або ARX. 2. Страховання від воєнних ризиків (програма «Є-страхування» через Дія). 3. Страховання ключового працівника (директор, головний менеджер) – від 12 000 грн/рік.	до 1 квітня 2026	15 000–45 000 грн/рік	Покриття до 5 млн грн при настанні страхового випадку
Навчання команди (безкоштовно або дуже дешево)	1. Вебінар «Ризик-орієнтований підхід для МСП» – Дія.Бізнес (лютий–березень 2026). 2. Курс «Фінансова безпека бізнесу» – Prometheus (безкоштовно).	1 квартал 2026	0 грн	Вся команда говорить однією мовою ризиків
Зовнішній аудит ризиків (одноразово)	Замовити у хмельницької компанії «Аудит-Сервіс» або «Бухгалтерська фірма «Експерт» оцінку системи ризик-менеджменту (3–4 години).	травень–червень 2026	18 000–25 000 грн	Отримаєте повний звіт + план дій на 2026–2027