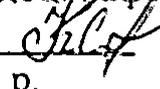


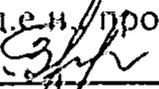
Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:
НАПРЯМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ РИЗИКІВ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ
ДІЯЛЬНОСТІ

Виконав: здобувач 4 курсу, групи П-216
076 «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»
Кревський Т.А. 

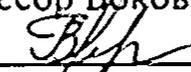
Керівник: к.е.н., доцент кафедри ПЛМ
Пілявоз Т.М. 
«10» червня 2025 р.

Рецензент: к.е.н., доц. кафедри ПЛМ
Красівська А.С. 
«12» червня 2025 р.

Допущено до захисту
в.о. завідувача кафедри ПЛМ
д.е.н./проф.
 Боковець В.В.
«13» червня 2025 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
Рівень вищої освіти - перший (бакалаврський)
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування
Спеціальність – 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма – «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ
в.о. завідувача кафедри ПЛМ
д.е.н., професор Боковець В.В.


«24» березня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Кревському Тимофію Анатолійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи: Напрями диверсифікації ризиків у підприємницькій діяльності

керівник роботи Пілявоз Тетяна Миколаївна, канд. екон. наук, доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом ВНТУ від «20» березня 2025 року №97.

Термін подання студентом роботи: 04.06.2025 р.

Вихідні дані до роботи: наукові дослідження, офіційні статистичні дані, фінансова звітність ПрАТ «Володарка», нормативно-правова база та наукові джерела з підприємницької діяльності

Зміст текстової частини (перелік питань, які потрібно розробити):

- 1 Теоретико-методичні аспекти управління ризиками в підприємницькій діяльності
- 2 Аналіз ризиків і диверсифікаційних можливостей підприємства ПрАТ «Володарка»
- 3 Розробка стратегії диверсифікації як механізму зменшення ризиків на підприємстві

Перелік ілюстративного матеріалу

Табл. - Динаміка доходів господарської діяльності ПрАТ «Володарка», 2022-2024 рр., тис. грн

Табл. - Динаміка витрат господарської діяльності ПрАТ «Володарка», протягом 2022-2024 рр., тис. грн

Табл. - Динаміка фінансових результатів діяльності ПрАТ «Володарка», протягом 2022-2024 рр., тис. грн

Табл. - Динаміка показників ліквідності ПрАТ «Володарка», 2022-2024 рр.

Табл. - Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «Володарка», 2022-2024 рр.

Табл. - Динаміка показників ділової активності ПрАТ «Володарка», 2022-2024 рр.

Рис. - Напрями диверсифікації ризиків ПрАТ «Володарка»

Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Пілявоз Т.М. доцент кафедри ПЛМ	 28.03.2025	 02.06.2025

Дата видачі завдання «24» березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

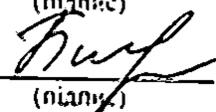
№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Пр. №
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (БКР)	24.03.2025 р	вик
2	Виконання спеціальної частини БКР. Перший рубіжний контроль виконання БКР (1-й розділ БКР)	05.05.2025 р.	вик
3	Виконання спеціальної частини БКР. Другий рубіжний контроль виконання БКР (2-й розділ БКР)	26.05.2025 р.	вик
4	Виконання спеціальної частини БКР. Третій рубіжний контроль виконання БКР (3-й розділ БКР)	04.06.2025 р.	вик
5	Нормоконтроль. Попередній захист БКР	09.06.2025р.	вик
6	Рецензування БКР	12.06.2025 р.	вик
7	Захист БКР	23.06.2025 р.	вик

Здобувач


(підпис)

Кревський Т.А.

Керівник роботи


(підпис)

Пілявоз Т.М.

Анотація

Кревський Т.А. Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему: «Напрями диверсифікації ризиків у підприємницькій діяльності» на прикладі ПрАТ «Володарка»»

У бакалаврській роботі досліджено теоретичні засади управління ризиками в підприємницькій діяльності, з акцентом на питання диверсифікації ризиків у сучасних умовах економічної нестабільності. Розкрито сутність ризику як економічної категорії, здійснено його класифікацію та охарактеризовано основні групи ризиків, які впливають на діяльність підприємства. Проведено комплексний аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Володарка», виявлено ключові ризики в його діяльності, зокрема виробничі, фінансові, логістичні та ринкові загрози. Обґрунтовано доцільність застосування багаторівневої диверсифікації (виробничої, географічної, збутової, фінансової та кадрової) як ефективного інструменту зниження ризиків та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення системи ризик-менеджменту для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Володарка» в умовах міжнародної інтеграції.

Ключові слова: *диверсифікація ризиків, підприємницька діяльність, ризик-менеджмент, фінансовий аналіз, стратегія, ділова активність*

Annotation

Krevskiy T.A. Bachelor's Qualification Thesis on the topic: Directions of Risk Diversification in Entrepreneurial Activity.

The bachelor's thesis examines the theoretical foundations of risk management in entrepreneurial activity, with a focus on risk diversification under conditions of modern economic instability. The essence of risk as an economic category is revealed, its classification is presented, and the main groups of risks affecting the enterprise's activity are characterized. A comprehensive financial and economic analysis of "Volodarka" has been conducted, identifying key risks in its operations, including production, financial, logistical, and market threats. The expediency of applying multi-level diversification (production, geographical, sales, financial, and personnel) as an effective tool for mitigating risks and ensuring the sustainable development of the enterprise has been substantiated. Practical recommendations for improving the risk management system are proposed in order to enhance the competitiveness of PJSC "Volodarka" under conditions of international integration.

Keywords: *risk diversification, entrepreneurial activity, risk management, financial analysis, strategy, business activity.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	6
1.1 Сутність і класифікація ризиків в підприємницькій діяльності.....	6
1.2 Ризики диверсифікації господарської діяльності підприємства.....	11
1.3 Системні підходи до управління ризиками в умовах економічної нестабільності.....	16
2 АНАЛІЗ РИЗИКІВ І ДИВЕРСИФІКАЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ВОЛОДАРКА».....	22
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Володарка» в умовах воєнного стану.....	22
2.2 Оцінка ризиків ПрАТ «Володарка» в умовах воєнного стану.....	27
2.3 Аналіз фінансової автономії та диверсифікаційних можливостей ПрАТ «Володарка»	37
3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЯК МЕХАНІЗМУ ЗМЕНШЕННЯ РИЗИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	41
3.1 Діагностика ризиків у діяльності ПрАТ «Володарка» та оцінка можливостей їх диверсифікації.....	41
3.2 Формування стратегії диверсифікації ризиків ПрАТ «Володарка» в умовах невизначеності	48
3.3. Побудова креативної моделі управління ризиками підприємства на динамічних принципах.....	58
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	71
Додаток А (обов’язковий) Протокол перевірки кваліфікаційної роботи	72
Додаток Б (довідковий) Фінансова звітність підприємства	73
Додаток В (обов’язковий) Ілюстративний матеріал.....	77

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища, нестабільності фінансових ринків, валютних коливань, посилення конкуренції, впливу геополітичних ризиків та військових дій в Україні, перед підприємствами постають нові виклики, які потребують вдосконалення систем управління ризиками. Ризики, що виникають у процесі підприємницької діяльності, істотно впливають на ефективність функціонування суб'єктів господарювання, рівень їх фінансової стабільності, конкурентоспроможність і безперервність діяльності.

Особливої актуальності набуває реалізація стратегії диверсифікації ризиків, що дозволяє знизити залежність підприємства від окремих чинників впливу, забезпечити гнучкість прийняття управлінських рішень, покращити систему внутрішнього контролю та забезпечити стійкий розвиток. Такий підхід дозволяє мінімізувати ймовірність втрат, забезпечити ефективну адаптацію до змін ринкового середовища, розширити напрями діяльності та освоїти нові ринки.

ПрАТ «Володарка», як представник легкої промисловості, працює в умовах високого рівня ризиків, пов'язаних із нестабільністю постачання сировини, коливанням попиту, змінами в законодавстві, поведінкою споживачів і посиленою конкуренцією. Успішна диверсифікація ризиків на цьому підприємстві є прикладом того, як стратегічні управлінські рішення дозволяють забезпечити рентабельність, розширити ринки збуту, уникнути залежності від обмеженого кола постачальників і зменшити вплив зовнішніх шоків.

Актуальність дослідження також обумовлена необхідністю модернізації підходів до управління ризиками в умовах цифровізації економіки, переходу на нові стандарти внутрішнього контролю та аудиту, удосконалення систем фінансово-економічної безпеки підприємств. Проблематика управління ризиками дедалі більше охоплює

мультидисциплінарний вимір і потребує використання інструментів з галузей стратегічного менеджменту, інновацій, маркетингу, фінансів та інформаційних технологій.

Незважаючи на значну кількість наукових публікацій, серед яких праці Вітлінського В.В., Лук'янова В.В., Ріщук Л.І., Харічкова С.К. та інших, на сьогодні відсутній універсальний підхід до вдосконалення механізмів управління ризиками на підприємствах в умовах високої невизначеності та економічної нестабільності, що обумовлює наукову новизну та практичну цінність цього дослідження.

Мета роботи полягає у дослідженні напрямів диверсифікації ризиків у підприємницькій діяльності на прикладі ПрАТ «Володарка», аналізі існуючих ризиків, а також розробці рекомендацій щодо їх мінімізації шляхом оптимізації виробничо-господарських процесів.

У відповідності до мети дослідження поставлені наступні завдання:

- розкрити теоретичні засади управління ризиками у підприємницькій діяльності;
- охарактеризувати діяльність ПрАТ «Володарка» та визначити основні види ризиків, що впливають на його функціонування;
- проаналізувати діючу систему управління ризиками на підприємстві;
- визначити основні напрями диверсифікації ризиків;
- запропонувати шляхи вдосконалення системи ризик-менеджменту на підприємстві з урахуванням принципів диверсифікації.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність ПрАТ «Володарка».

Предметом дослідження є процеси управління ризиками в підприємницькій діяльності та можливості їх диверсифікації.

Інформаційне забезпечення і період дослідження: статутні документи підприємства, фінансово-господарська звітність ПрАТ «Володарка» за 2022–2024 роки, внутрішня аналітика, офіційна статистика та

джерела з відкритого доступу, наукові публікації з питань ризик-менеджменту.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналіз і синтез, метод порівнянь, економіко-статистичне моделювання, експертних оцінок, структурно-логічне узагальнення та графічні методи для візуалізації даних.

Практична цінність роботи полягає у можливості застосування результатів дослідження для вдосконалення системи управління ризиками на ПрАТ «Володарка» та впровадження дієвих заходів щодо диверсифікації ризиків у підприємницькій діяльності.

Апробація результатів дослідження відбулася у формі доповіді «Напрями диверсифікації ризиків у підприємницькій діяльності» на студентській науково-практичній конференції Вінницького національного технічного університету «Молодь, наука, інновації» (м. Вінниця, 2025 рік).

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Сутність і класифікація ризиків в підприємницькій діяльності

Підприємницька діяльність у ринковій економіці здійснюється в умовах конкуренції, що вимагає від суб'єктів господарювання постійного пошуку ефективних управлінських рішень та адаптації до змін зовнішнього середовища. Конкурентна боротьба формує середовище невизначеності, що обумовлює виникнення та актуалізацію підприємницьких ризиків.

Узагальнюючи економічні підходи до аналізу таких категорій, як «конкуренція», «підприємництво» та «ризик», слід зазначити, що конкуренція є рушійною силою ефективного господарювання. Підприємництво розглядається як ініціативна, самостійна, на власний ризик діяльність, пов'язана з виробництвом, реалізацією товарів, наданням послуг з метою отримання прибутку. Відтак, ризик є органічним атрибутом підприємництва.

Умови сучасного розвитку підприємництва характеризуються трансформацією факторів виробництва, серед яких посилюється роль інтелектуальної праці та капіталу знань. Це, у свою чергу, зумовлює появу нових видів ризиків, пов'язаних із впровадженням інновацій, цифровізацією, екологічними вимогами, змінами попиту, динамікою зовнішнього середовища.

У підприємницькій діяльності ризики виникають переважно у процесі ухвалення стратегічних та тактичних рішень, планування витрат, оцінювання перспектив ринкового зростання. Основними причинами формування ризиків є:

- невизначеність політичного та економічного середовища;
- низька ефективність системи управління;
- недостатній рівень інформаційного забезпечення;
- дефіцит кваліфікованих кадрів;

- неефективна маркетингова стратегія;
- зміни у кон'юктурі внутрішнього та зовнішнього ринку;
- інфляційні та валютні коливання;
- наявність форс-мажорних обставин.

Класичне розмежування понять «ризик» і «невизначеність» було здійснено Ф. Найтом, який виділив вимірювану та невимірювану невизначеність у підприємницькій практиці. Подальші дослідження присвячено поглибленню аналізу ризиків як елемента стратегічного управління підприємством.[1]

Дж. Кейнс одним із перших надав класифікацію підприємницьких ризиків, визначаючи їх вплив на формування витрат підприємства. Зокрема, він розглядав витрати ризику як окрему складову вартості товару. Такий підхід дозволяє глибше осмислити природу ризику в економічних процесах та забезпечити наукове підґрунтя для розробки методів його оцінювання та диверсифікації. [2]

Зокрема вчений виокремлював три групи підприємницьких ризиків (рис.1. 1):

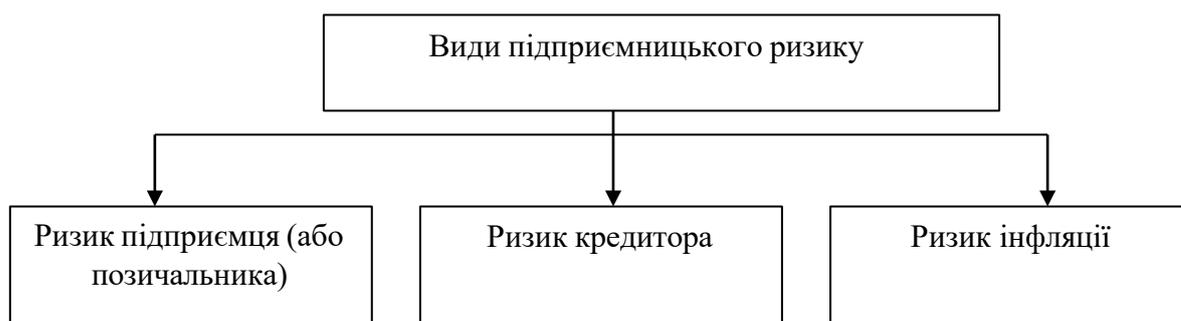


Рисунок 1.1 – Види підприємницьких ризиків за Дж.Кейнсом [2]

Отже, розуміння сутності ризику, його класифікація та виявлення причин виникнення дає змогу формувати ефективну систему управління ризиками як основу для забезпечення стійкості підприємницької діяльності у динамічному бізнес-середовищі.

Підприємницький ризик, пов'язаний із вкладенням капіталу в господарські проєкти, проявляється у вигляді потенційних втрат, які виникають унаслідок недосягнення запланованих доходів. Зі свого боку, ризик кредитора полягає в імовірних фінансових втратах, що можуть виникнути через неплатоспроможність боржника або його ухилення від виконання кредитних зобов'язань.

Окрему категорію ризиків становлять інфляційні ризики, які, згідно з підходом Дж. Кейнса, виникають у результаті знецінення національної валюти й ведуть до втрат через зниження купівельної спроможності грошових коштів.

Для ґрунтовного вивчення та аналізу підприємницьких ризиків доцільним є застосування класифікаційного підходу, що дає змогу структурувати різновиди ризиків і здійснити кількісну оцінку кожного з них. Це, у свою чергу, забезпечує можливість порівняльного аналізу ризиків та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Значну ефективність демонструють методи моделювання, які дозволяють побудувати економіко-математичні прогнози із врахуванням ймовірності настання ризикових подій і визначення очікуваних втрат. Варто зазначити, що стрімкий розвиток цифрових технологій сприяє розширенню інструментарію моделювання й підвищує точність прогнозних результатів, що є вагомим чинником удосконалення управління ризиками в підприємницькій діяльності.

Аналіз наукових джерел засвідчив високий рівень зацікавленості наукової спільноти у тематиці підприємницьких ризиків. З метою систематизації підходів до їх визначення було узагальнено дефініції, запропоновані вітчизняними дослідниками, результати чого представлено у таблиці 1.1.

Аналіз підходів до визначення поняття підприємницького ризику, представлений у таблиці 1.1, свідчить про існування різних інтерпретацій цього явища. Проте всі вони об'єднані спільними ознаками: наявністю

невизначеності, можливістю втрат та необхідністю прийняття рішень в умовах ризику. Підприємницький ризик трактується як невід’ємний елемент господарської діяльності, який має як потенційно негативні наслідки у вигляді збитків, так і позитивні – у формі додаткового прибутку при успішному управлінні ризиками. Така систематизація дозволяє глибше усвідомити природу ризику як економічної категорії, а також є основою для розробки ефективних підходів до управління ним в межах підприємницької діяльності.

Таблиця 1.1 – Узагальнені підходи до визначення поняття підприємницького ризику

Автор	Визначення підприємницького ризику
Мочерний С.В. (Економічна енциклопедія) [3]	Ризик – загроза виникнення збитків або недоотримання прибутку внаслідок прийняття управлінського рішення.
Кейнс Дж.[2]	Підприємницький ризик – частина вартості товару, яка відображає суму можливих втрат у підприємницькій діяльності.
Ільчук М. М. [4]	Це ймовірність настання подій, що призведуть до втрати майна, доходів або економічної нестабільності підприємства.
Сіденко В. Р. [5]	Невизначеність результатів господарської діяльності, що пов’язана з впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.
Ліпич Л. І. [6]	Підприємницький ризик – невід’ємна складова діяльності суб’єкта господарювання, яка може призвести як до успіху, так і до збитків.
Заяць Т. А. [7]	Ризик – це ймовірність відхилення фактичних результатів від запланованих внаслідок дії неконтрольованих чинників.
Кузьмін О. Є. [8]	Сукупність факторів невизначеності, що загрожують досягненню поставлених підприємницьких цілей.

Науковці виділяють низку ключових властивостей ризику у сфері підприємництва [7], серед яких: подвійний характер; прозоривність у прояві (дискретність); альтернативність розвитку подій; можливість оцінювання ймовірностей; керованість (реагування на управлінський вплив).

Для аналізу ризиків у підприємницькій діяльності широко використовується класифікаційний підхід, що дає змогу структурувати ризики за певними критеріями. Цей метод активно застосовується в наукових розвідках з тематики підприємницьких ризиків. Узагальнивши результати

таких досліджень, можна виділити такі основні категорії ризиків у підприємстві:

1. Виробничі ризики — зумовлені впливом сезонних чинників, порушенням виробничого циклу, стихійними лихами чи техногенними катастрофами.
2. Інноваційні ризики — виникають при впровадженні нових продуктів, технологій або процесів.
3. Інвестиційні ризики — пов'язані з валютними, процентними, кредитними коливаннями.

Докладна класифікація ризиків подана у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Види ризику на етапі функціонування підприємства [5,6,7]

Вид ризику	Вплив на очікуваний прибуток
Фінансово-економічні ризики	
Нестабільність попиту	Зменшення обсягів реалізації при зростанні цін
Поява замінників	Втрата частки ринку
Демпінг з боку конкурентів	Зниження прибутку
Зростання виробничих потужностей у конкурентів	Падіння продажу або необхідність знижок
Підвищення податків	Зменшення чистого доходу
Низька платоспроможність споживачів	Зменшення обсягів продажу
Зростання витрат через інфляцію	Зниження прибутковості
Залежність від постачальників	Збільшення витрат через обмежений вибір
Дефіцит обігових коштів	Потреба в дорогих кредитах
Соціальні ризики	
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Зростання витрат на підбір персоналу
Загроза страйків	Падіння продуктивності
Адміністративний тиск	Додаткові витрати на дотримання вимог
Незадовільна оплата праці	Текучість кадрів
Недостатня кваліфікація персоналу	Порушення виробничих процесів, аварійність
Слабкий соціальний захист працівників	Збільшення непродуктивних витрат

Хоча запропоновані види ризиків обґрунтовані, деякі з них викликають наукову дискусію. Зокрема, як зазначає О. Собко [9], у зв'язку з глобалізаційними процесами та зменшенням впливу цінової конкуренції,

значущість групи цінових ризиків поступово знижується. Натомість підвищується ризик, зумовлений низькою компетентністю персоналу [15]. Це викликає потребу в удосконаленні кадрової політики підприємств. Розвиток цифрової економіки та економіки знань лише посилює цю тенденцію.

На основі аналізу літератури визначено перелік ключових груп ризиків у підприємницькій сфері (рис. 1.3).

Таблиця 1.3 – Види ризиків у підприємницькій діяльності

Вид ризику	Характеристика
Виробничий ризик	Пов'язаний із перебоями в постачанні, аваріями, сезонністю, збоєм у технологічному процесі.
Інноваційний ризик	Виникає при впровадженні нових технологій, товарів або методів управління.
Інвестиційний ризик	Стосується вкладень капіталу та можливості недоотримання очікуваного прибутку.
Фінансовий ризик	Пов'язаний із нестабільністю валют, відсоткових ставок, інфляцією та дефіцитом коштів.
Кредитний ризик	Імовірність невиконання боржником своїх зобов'язань перед кредитором.
Маркетинговий ризик	Пов'язаний з неправильним вибором ринку, позиціонуванням товару або ціновою стратегією.
Соціальний ризик	Зумовлений страйками, плинністю кадрів, дефіцитом кваліфікованої робочої сили.
Правовий ризик	Виникає через зміну законодавства або неправильно оформлені документи.
Екологічний ризик	Пов'язаний із екологічними наслідками діяльності підприємства та відповідальністю.
Репутаційний ризик	Ризик втрати довіри з боку партнерів, споживачів, інвесторів.
Форс-мажорний ризик	Обумовлений подіями, що не підлягають контролю: війна, стихійне лихо, пандемія тощо.

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 4; 9; 24]

У таблиці 1.3 систематизовано основні види ризиків, характерних для підприємницької діяльності, з урахуванням сучасних умов господарювання. Кожен із зазначених видів ризику має специфічні ознаки та впливає на різні аспекти функціонування підприємства. Зокрема, виробничі ризики пов'язані з технологічними і організаційними порушеннями у виробничому процесі. Інноваційні та інвестиційні ризики виникають у процесі впровадження нових

технологій і вкладення коштів у довгострокові проекти, що супроводжується невизначеністю результату.

Фінансові та кредитні ризики пов'язані з коливанням макроекономічних показників, інфляцією, платоспроможністю клієнтів і ризиками неповернення кредитів. Маркетингові ризики стосуються можливих помилок у просуванні товарів і послуг, неправильного вибору ринку або цінової політики. Соціальні ризики відображають людський фактор, включаючи плинність кадрів, недостатню кваліфікацію персоналу та ризики соціальної напруги.

Крім того, виділено правові, екологічні та репутаційні ризики, які мають зростаюче значення в умовах підвищених вимог до відповідальності бізнесу перед державою, суспільством та споживачами. Форс-мажорні ризики, що не залежать від волі підприємця, включають вплив зовнішніх подій, таких як війни, епідемії, природні катастрофи, які можуть мати критичний вплив на функціонування бізнесу.

Представлена класифікація дає змогу підприємству глибше усвідомити можливі загрози та розробити ефективну систему заходів для їх запобігання або мінімізації впливу.

Таким чином, класифікація ризиків дозволяє:

1. Чітко ідентифікувати сферу їх виникнення для кращої управлінської реакції;
2. Встановити джерела, що спричиняють ризикові ситуації;
3. Використовувати аналітичні методики для розрахунку ймовірності і розміру втрат;
4. Визначати характер можливих наслідків, що покращує процес стратегічного планування.

Особливу роль у цій системі відіграє функція контролю. У більшості підприємств відповідальність за контроль над ризиками покладається на фінансового директора. Проте на сучасних конкурентних ринках все більше

компаній запроваджують окрему посаду директора з управління ризиками, що демонструє зростання значення цієї функції.

Таким чином, ефективне управління ризиками є критично важливим елементом конкурентоспроможності підприємства. Воно не лише допомагає знизити потенційні втрати, але й стимулює розвиток інтелектуального, технологічного та організаційного потенціалу підприємства.

1.2 Ризики диверсифікації господарської діяльності підприємства

Диверсифікація діяльності слугує ефективним інструментом управління, який шляхом розподілу капіталу між різними напрямками дозволяє підприємству зменшити ризики втрат у разі невдачі на окремих сегментах ринку завдяки отриманню прибутків в інших сферах. Крім того, її можна розглядати не лише як метод подолання кризових ситуацій, а й як джерело розвитку підприємства в умовах вичерпання потенціалу на наявних ринках чи щодо існуючих продуктів. У такому випадку виникає необхідність у впровадженні нових товарів або освоєнні більш перспективних ринків.

Факт наявності економічного ризику свідчить про певний рівень зрілості та розвиненості економіки. У державах з низьким рівнем виробництва розвиток економіки часто обмежується виключно забезпеченням базових потреб населення, тому альтернативність рішень і, відповідно, ризик — мінімальні. Тобто ризики виникають лише за умов активного регулювання та прийняття управлінських рішень у господарській діяльності.

Реалізація стратегії диверсифікації виправдана лише за умов попереднього аналізу та оцінки можливих ризиків. Причини виникнення ризиків на різних етапах реалізації стратегії можуть включати:

- невизначеність щодо планового горизонту стратегії;
- складнощі у формуванні стратегічних цілей і виборі пріоритетів через альтернативні напрями розвитку;

- помилки в аналізі внутрішнього стану підприємства й його позицій на ринку;
- неповна або недостовірна інформація про перспективи галузі чи підприємства в цілому;
- вплив зовнішніх непередбачуваних чинників;
- відсутність належного механізму моніторингу та контролю реалізації стратегії.

Ситуації невизначеності виникають під впливом комплексу факторів, які, згідно з аналізом економічної літератури [1–3; 5; 6], поділяються на:

- зовнішні – регіональні та загальноекономічні умови, природні та техногенні катастрофи, соціальні та правові ризики, політична нестабільність, криміногенна ситуація;
- внутрішні – управлінські, технологічні, організаційні й кадрові фактори, які безпосередньо пов'язані з функціонуванням підприємства.

Необхідність врахування ризиків при реалізації диверсифікаційних стратегій підтверджується численними науковими дослідженнями. Так, наприклад, М.Д. Корінько [10] стверджує, що ігнорування ризиків може призвести до втрати ефективності реалізованої стратегії, зокрема: до недоотримання прибутків, втрати ринків збуту, ресурсної бази та фінансових можливостей підприємства.

У практичній площині ризики можуть бути настільки значущими, що здатні призупинити господарську діяльність або змусити підприємство відмовитися від реалізації окремих проектів через їх високу вартість чи тривалий термін окупності. У той же час наявність ризику стимулює керівництво до зваженого прийняття рішень, обґрунтування витрат, визначення ефективності проектів та оптимального кадрового забезпечення.

Згідно з позицією О.О. Цогли [11], ризики диверсифікації доцільно поділяти на економічні, соціальні та техніко-технологічні. Проте такий підхід не враховує стадійність реалізації стратегії, що ускладнює управління ризиками. Саме тому доцільно систематизувати причини виникнення та

очікувані наслідки ризиків відповідно до етапів впровадження стратегії диверсифікації, що дозволяє підвищити якість планування та оперативності управлінських рішень.

Зв'язок, представлений у таблиці 1.4 між факторами виникнення ризиків, можливими наслідками та етапами реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства, сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та вдосконаленню системи ризик-менеджменту. Своєчасна ідентифікація та оцінка ризиків, пов'язаних із диверсифікацією, дозволяє підприємству ефективно реагувати на зовнішні загрози, зберігати або навіть підвищувати рівень прибутковості, рентабельності й платоспроможності, мінімізувати витрати, зменшити ризик банкрутства, використати переваги нових товарів, видів діяльності та ринків, забезпечити оптимальну ресурсну базу, налагодити безперебійну роботу виробництва й реалізації продукції, зміцнити конкурентні позиції та покращити ділову репутацію.

Таблиця 1.4 – Систематизація причин виникнення та очікуваних наслідків ризиків за стадіями реалізації стратегії диверсифікації

Стадія	Причини виникнення ризику	Очікувані наслідки ризику
Підготовча стадія	Віддаленість від ресурсів, негативне ставлення місцевих органів, низький ступінь інформованості, незадовільний стан ринку, високі бар'єри входу, монопольне положення контрагентів	Додаткові витрати, можливі обмеження, додаткові витрати на інформацію, витрати на дослідження інших ринків, упущені вигоди, завищена вартість робіт
"Пілотне" впровадження стратегії	Низька платоспроможність, непередбачувані витрати, недоліки проектування, несвоєчасні поставки, недобросовісність виконавців	Збільшення позикових коштів, зростання вартості, затримка прибутків, перебої, втрата прибутку
Повне впровадження стратегії – фінансово-економічні ризики	Нестійкий попит, поява альтернатив, зниження цін, податкове навантаження, падіння платоспроможності, зростання цін на ресурси, нестача оборотних активів	Падіння попиту, зменшення прибутку, збільшення кредитного навантаження

Продовження табл. 1.4

Повне впровадження стратегії – соціальні ризики	Проблеми з персоналом, низька зарплата, неефективна інфраструктура, ризик втрати репутації	Зростання витрат, плинність кадрів, падіння продуктивності, падіння довгострокової прибутковості
Повне впровадження стратегії – техніко-технологічні ризики	Фізичний і моральний знос устаткування	Зростання витрат на оновлення бази
Оцінка результатів	Помилки у плануванні та прогнозуванні	Зменшення прибутковості, підвищення витратності стратегії

Отже, ризик диверсифікації господарської діяльності підприємства – це імовірність виникнення небажаних подій, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. Диверсифікація в умовах ризику є формою управлінської поведінки в ситуаціях невизначеності, яка, за умови ефективного реалізації, дозволяє досягти переваги позитивного результату над можливими втратами. Оскільки диверсифікація передбачає стратегічне планування, важливо проводити ретельний аналіз причин ризиків та оцінювати їх можливі наслідки на кожному з етапів реалізації стратегії.

1.3 Системні підходи до управління ризиками в умовах економічної нестабільності

При оцінюванні ризиків важливо враховувати, що зі збільшенням тривалості впливу багатofакторного середовища на економічні та виробничі процеси значно ускладнюється прогнозування ймовірності та масштабів як загального, так і специфічних ризиків. Це обмежує можливості точного моделювання ризиків навіть з використанням математичних методів. З метою подолання цих викликів варто проаналізувати науково-практичні підходи до управління підприємством в умовах наростання невизначеності та посилення ризикованості господарської діяльності.

Розглянемо ключові особливості сучасного розвитку ризик-менеджменту в підприємницькій сфері [32]:

- Складність і неоднорідність внутрішніх процесів. У контексті нестабільної світової макроекономіки традиційні статистичні методи оцінки ризиків не завжди ефективні через порушення принципу однорідності досліджуваних явищ.

- Обмеженість у виборі варіантів розвитку. У деяких секторах економіки, як-от житлово-комунальне господарство, споживачі не мають можливості повністю відмовитися від певних послуг (наприклад, теплопостачання), що створює додаткові ризики, пов'язані з несплатами.

- Підвищення взаємозалежності. Чим тісніше пов'язані економічні, соціальні та політичні компоненти системи, тим складніше і багатовимірніше стає ризик. Він набуває властивостей усіх складових системи, «маскується» під середовище, ускладнюючи ідентифікацію та контроль (ефект мімікрії ризику).

Особливої уваги заслуговує розгляд ризиків, які виникають як наслідок накопичення деструктивного (регресивного) потенціалу. Такий підхід має історичне підґрунтя і бере початок з концепцій історичного й технологічного розвитку, акцентуючи увагу на довгострокових негативних наслідках реалізації ризиків.

Таблиця 1.5 – Етапи розвитку підходів до управління ризиками

№	Період	Етапи та їх особливості
1	70-ті рр. ХХ ст.	Початковий ризик - менеджмент: процес управління ризиком здійснюється на мікрорівні окремими особами (фахівці планово-фінансових відділів, брокери, консультанти).
2	80-ті рр. ХХ ст.	Стратегічне управління активами і пасивами на стадіях здійснення планування та контролю.
3	90-ті рр. ХХ ст.	Управління ринковим ризиком на основі розвитку заходів контролю ризику в рамках фінансового департаменту, поява функції менеджменту «управління ризиком».

Продовж. табл. 1.5

		Управління кредитним ризиком шляхом контролю ризику в рамках фінансового департаменту, розвиток функції «управління ризиками». Обов'язкове резервування коштів для управління ліквідністю та стійкістю.
		Управління операційним ризиком шляхом проведення внутрішнього аудиту, застосування функції «управління ризиками» та інтеграція в загальну систему управління.
4	XXI в.	Корпоративний ризик-менеджмент (ERM) ґрунтується на комплексному підході до управління ризиками, управлінні капіталом, оперативному управлінні активами та пасивами. Створення умов для моделювання активної динамічної системи ризик-менеджменту.

У наукових працях [25, 36, 33, 27] зазначається, що зростання складності економічної діяльності супроводжується постійними змінами у внутрішніх і зовнішніх зв'язках, що ускладнює адаптацію суб'єктів господарювання до нових умов. В умовах кризи це веде до підвищення ризику соціально-економічної деградації як на індивідуальному, так і на колективному рівні. Також зростає напруга в суспільстві, що створює загрозу для соціальної стабільності. Варто враховувати, що навіть позитивні економічні результати можуть нести в собі потенціал для негативного (регресивного) розвитку.

У зв'язку з цим доцільно розглянути етапи формування підходів до управління ризиками, виокремлені на основі вивчення літератури та нормативно-правових джерел. Таким чином, можна виділити два основні історичні підходи (табл. 1.5):

- «Знизу-вгору», який домінував у 1970–1990-х роках.
- «Зверху-вниз», що став основою сучасних концепцій управління ризиками у XXI столітті.

У межах підходу «зверху-вниз» була сформована цілісна система, яка дозволяє здійснювати аналіз різноманітних ризиків у рамках єдиного інтегрованого середовища — корпоративного управління ризиками (Enterprise-Wide Risk Management, ERM). Такий підхід широко застосовується провідними українськими та міжнародними компаніями.

Чинні стандарти управління ризиками, зокрема ті, що були розроблені Федерацією європейських асоціацій ризик-менеджерів (FERMA), спрямовані на впорядкування процедур виявлення, оцінювання та контролю ризиків. Прийняття цих стандартів стало важливим кроком для досягнення узгодженості у низці ключових аспектів, серед яких: єдина термінологічна база, практичні механізми впровадження ризик-менеджменту, організаційні структури системи управління ризиками, а також формування чітко визначених цілей у цій сфері.

У цьому документі ризик визначається як «поєднання ймовірності настання події та її можливих наслідків» (ISO / IEC Guide 73) [39].

Під час реалізації різних підприємницьких проектів виявляється ще один аспект ризику — можливості (opportunities). Це означає, що в певних умовах існує ймовірність перевищення очікуваного рівня прибутковості та отримання додаткової вигоди.

Необхідність у впровадженні системи управління ризиками зумовлена низкою чинників, які об'єктивно формують передумови для виникнення несприятливих або важко прогнозованих подій. За певних обставин суб'єкт господарювання може не досягти запланованих цілей, зазнати матеріальних, фінансових чи репутаційних втрат.

За відсутності належного реагування підприємство ризикує опинитися на межі банкрутства, або стати об'єктом санкцій з боку держави чи регуляторних органів. Для моделювання поведінки в умовах ризику використовуються інструменти, що дають змогу згладити критичні показники. На основі зібраних даних будують частотні полігони оцінки ризику, що дозволяє визначити найнебезпечніші ризики, які діють у

поточний момент, а також враховується сумарний (кумулятивний) ефект кількох ризиків.

Таблиця 1.6 - Підходи до управління ризиками підприємств [24]

Концепція управління ризиками	Сутність концепції	Особливості концепції
«Знизу-вгору»	- окремі підрозділи компаній самостійно управляють ризиком	- управління ризиком здійснюється з тією періодичністю, і в таких обсягах, які менеджер вважав за необхідне; - в якості інструментів ризик-менеджменту використовуються переважно компенсаційні (страхування) або тактичні (відхід від ризиків, дроблення і передача ризику) прийоми; - характер оцінок факторів ризику досить різномірний, що ускладнює проведення та їх порівняння для отримання реальної картини; - об'єктивна складність якісно аналізувати і об'єднувати одержувані результати, пов'язана з професійною підготовкою і кваліфікаційними якостями працівників.
«Згорі-вниз»	- основні процеси управління ризиками ініціюються та координуються вищим керівництвом; - кожен співробітник компанії здійснює управління ризиками в рамках своїх повноважень та обов'язків.	- збалансованість заходів з оцінки та управління ризиком; - наявність чіткої корпоративної політики управління ризиком; - всі заходи реалізуються з використанням широкої методологічної бази; - в процесі управління компанією інтегрується безперервний процес управління, що включає моніторинг, ідентифікацію, системний аналіз.

Використання кількісних індикаторів у процесі оцінювання ризиків дозволяє зменшити або оптимізувати витрати на створення резервних або компенсаційних фондів. Практичний аналіз підприємств фінансового та нефінансового секторів вказує на те, що руйнівні ризики часто не піддаються точному кількісному оцінюванню через їх імовірнісний характер і обмежену доступність відповідної інформації, що посилюється низьким рівнем інтеграції спеціалізованих інформаційних систем.

На нашу думку, динамічний підхід як основоположний принцип дозволяє розглядати ризик як специфічну форму невизначеності результату, що притаманна підприємницькій діяльності.

Серед ключових властивостей ризику варто виокремити:

- Ієрархічність – деякі ризики мають вищу значущість у загальній структурі ризиків;
- Комплексність – здатність різнорідних ризиків взаємодіяти, підсилювати або нейтралізувати вплив один одного.

У випадках, коли існуючі методи виявлення, оцінки та управління ризиками не приносять бажаних результатів, доцільним є оновлення підходів — шляхом зміни середовища, в якому діє підприємство, або шляхом створення нової конфігурації чинників, які формують це середовище. Це пов'язано з постійною еволюцією природи ризику, включаючи вплив техногенних факторів.

Відтак управління ризиками слід починати на ранніх етапах, ще до прояву ризикованих ситуацій. Менеджменту та відповідальним працівникам важливо своєчасно ідентифікувати, класифікувати й оцінювати не лише негативні, а й потенційно позитивні аспекти ризику — тобто можливості. Це забезпечить максимальну ефективність системи внутрішнього контролю та управління ризиками в економічному, стратегічному й організаційному аспектах.

У сучасних умовах необхідно активізувати роботу щодо протидії актуальним загрозам. Традиційний ризик-менеджмент, який базується на формальних принципах і застарілих методах, уже не є ефективним. Підприємствам, що прагнуть зберегти або посилити конкурентні позиції, слід переходити до комплексного управління ризиками з використанням інноваційних підходів і розвитку спеціальних компетенцій у сфері аудиту, контролю та управління ризиками.

Багаторівнева система управління ризиками все частіше використовується підприємствами, які орієнтовані на стабільність і

конкурентоспроможність. Така система дозволяє уникнути критичних наслідків при ризикованих подіях, наприклад, при недружніх поглинаннях, через впровадження обов'язкових процедур аналізу, оцінки та прийняття стратегічних рішень з контролю результатів антиризикових заходів.

Отже, управління ризиками в умовах економічної динаміки вимагає комплексного, адаптивного та науково обґрунтованого підходу. Сучасне підприємництво функціонує у середовищі постійних змін, високої невизначеності та взаємозалежності внутрішніх і зовнішніх чинників. Тому традиційні методи ризик-менеджменту, орієнтовані на стабільні умови, втрачають ефективність.

Еволюція підходів до управління ризиками — від фрагментарного аналізу до інтегрованих систем корпоративного управління ризиками (ERM) — дозволяє вчасно виявляти як потенційні загрози, так і можливості. Пріоритетним стає не лише реагування на ризики, а й їхнє передбачення та профілактика, що забезпечує сталий розвиток підприємства, його конкурентоспроможність і довгострокову ефективність. У цьому контексті важливою умовою є підвищення компетентності управлінського персоналу та впровадження інноваційних інструментів і технологій ризик-менеджменту.

2 АНАЛІЗ РИЗИКІВ І ДИВЕРСИФІКАЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ВОЛОДАРКА»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Володарка» в умовах воєнного стану

Об'єктом кваліфікаційної роботи є Публічне акціонерне товариство «Володарка» - одне з провідних підприємств швейної галузі України, яке спеціалізується на виробництві високоякісного чоловічого одягу. Засноване 29 березня 1996 року, підприємство має значний досвід роботи на внутрішньому та міжнародному ринках, налагоджуючи співпрацю з провідними світовими брендами.

На сьогодні компанія функціонує в умовах загальної системи оподаткування та є платником податку на додану вартість, що підтверджується свідоцтвом платника ПДВ № 055023802288 станом на 23 травня 2025 року [22] (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Реєстраційні та організаційні відомості ПрАТ «Володарка»

Показник	Значення
Код за ЄДРПОУ	05502381
Повне найменування	Приватне акціонерне товариство «ВОЛОДАРКА»
Скорочене найменування (згідно Статуту)	ПрАТ «ВОЛОДАРКА»
Юридична адреса	21001, Україна, м. Вінниця, проспект Коцюбинського 39
Керівник	директор Касьяненко Михайло Іванович
Код території за КОАТУУ	05000
Регіон	Вінницька область
Депозитарна установа, що обслуговує емітента	ТОВ «Укрекобудінвест»
Депозитарій, що обслуговує емітента	ПАТ «Національний депозитарій України»
Статутний капітал (грн.)	4005866.40
Дата реєстрації	29.03.1996
Орган	Виконавчий комітет Вінницької міської ради
Вид ЦП	Акції іменні прості

На основі реєстраційних та організаційних відомостей ПрАТ «Володарка», представлених у таблиці 2.1, можна зробити висновок, що підприємство має усталену правову та фінансову структуру, що забезпечує ефективне функціонування на ринку. Юридична форма приватного акціонерного товариства та наявність депозитарних установ свідчать про адаптованість компанії до сучасних механізмів корпоративного управління.

Важливим аспектом, що визначає діяльність підприємства, є його організаційна структура управління, яка представлена на рисунку 2.1. Вона ґрунтується на принципах централізованого керівництва, де ключову роль відіграють загальні збори акціонерів та наглядова рада, що забезпечують стратегічний розвиток компанії. Директор підприємства здійснює оперативне управління, координуючи діяльність функціональних, виробничих та адміністративних підрозділів. Такий підхід сприяє чіткому розподілу повноважень та ефективному використанню ресурсів підприємства.

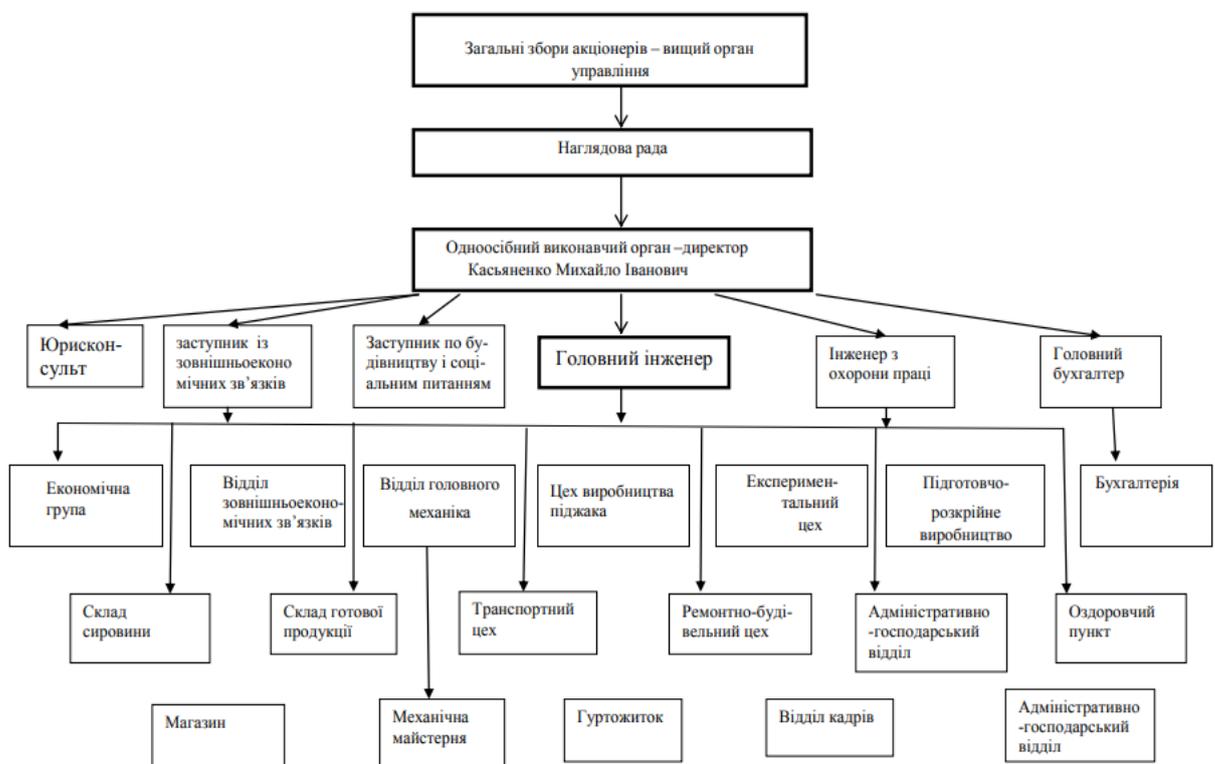


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПрАТ «Володарка»

Враховуючи багатогранний характер діяльності ПрАТ «Володарка», підприємство реалізує широкий спектр виробничих і комерційних операцій. Основним видом діяльності компанії є виробництво іншого верхнього одягу (КВЕД 14.13), що передбачає створення високоякісної продукції для внутрішнього та зовнішнього ринків (рис. 2.2).

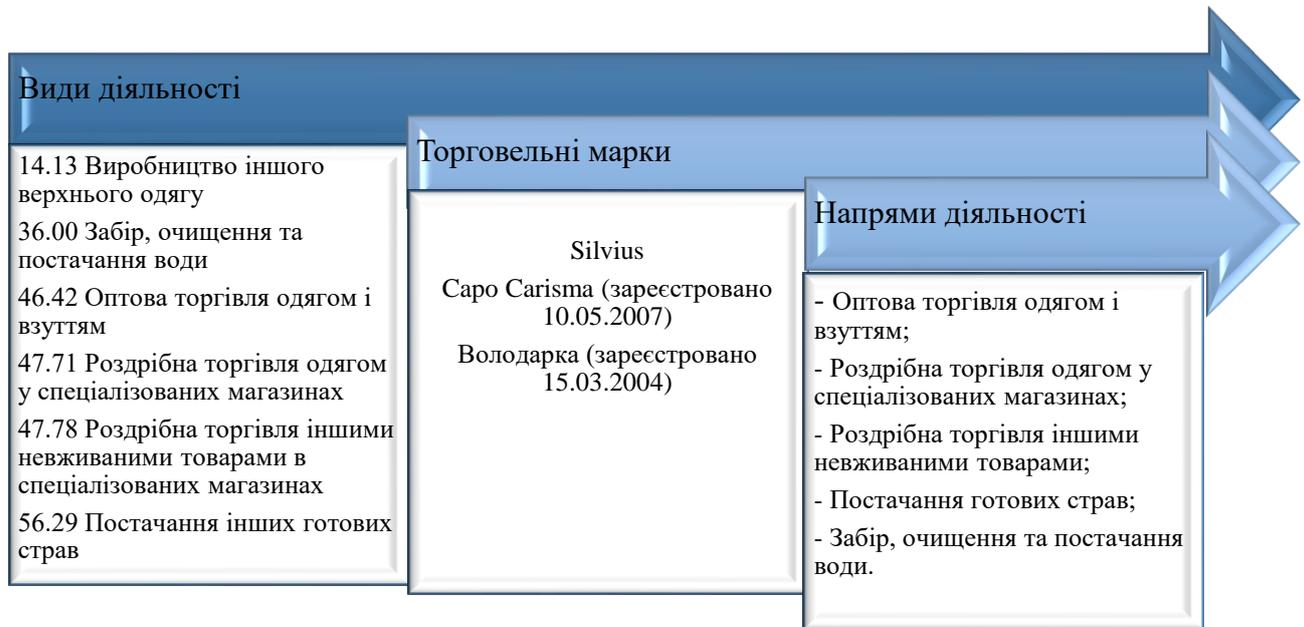


Рисунок 2.2 – Основні види економічної діяльності ПрАТ «Володарка»

Рисунок 2.2 відображає ключові напрями економічної діяльності ПрАТ «Володарка», що формують основу його виробничо-комерційного потенціалу. До основних видів належать: виробництво чоловічого верхнього одягу, яке є профілюючим для підприємства; надання послуг із пошиття одягу на замовлення (у тому числі для державних та корпоративних клієнтів); експортна діяльність, що забезпечує вихід на зовнішні ринки та розширення географії збуту; розробка дизайну та лекал для нових моделей одягу; інжинірингові послуги у сфері легкої промисловості (підготовка технічної документації, оптимізація виробничих процесів). Комплексність та диверсифікація видів діяльності забезпечує гнучкість та адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, особливо в умовах економічної нестабільності, спричиненої воєнними діями.

В умовах воєнного стану ПрАТ «Володарка» зіткнулася з істотними економічними та логістичними викликами, що позначилося на динаміці його фінансово-економічних показників. Проте підприємство продовжує реалізацію заходів, спрямованих на адаптацію бізнес-моделі до нових реалій, зокрема через перегляд витратної частини, диверсифікацію каналів збуту та збереження ключових позицій на ринку. З метою об'єктивної оцінки фінансового стану ПрАТ «Володарка» у динаміці, проаналізуємо основні фінансові результати діяльності за 2022-2024 роки [33] (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Динаміка ключових фінансових результатів діяльності ПрАТ «Володарка» у 2022-2024 рр., тис. грн

Показники	Рік			Абсолютний приріст, +,-		Відносний приріст, %	
	2022	2023	2024	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	121661,2	157513,9	158369,9	35852,7	856	29,47	0,54
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-84164,9	105563,2	110746,1	189728,1	5182,9	-225,42	4,91
Валовий прибуток (збиток)	205826,1	51950,7	47623,8	-153875,4	-4326,9	-74,76	-8,33
Інші операційні доходи	7583,6	9313,5	12174,5	1729,9	2861	22,81	30,72
Інші операційні витрати	-26615	51073,7	56007,8	77688,7	4934,1	-291,9	9,66
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	240024,7	10190,5	3790,5	-229834,2	-6400	-95,75	-62,8
Інші доходи	1,6	310,8	56,5	309,2	-254,3	19 325	-81,82
Інші витрати	-426,2	1019	2428,8	1445,2	1409,8	-339,09	138,35
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	18040,3	9482,3	1418,2	-8558	-8064,1	-47,44	-85,04
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-	1168,7	345,5	1168,7	-823,2	-	-70,44
Чистий фінансовий результат: прибуток	18040,3	8313,6	1072,7	-9726,7	-7240,9	-53,92	-87,1
Разом доходи	129246,4	167138,2	170600,9	37891,8	3462,7	29,32	2,07
Разом витрати	111206,1	157655,9	169182,7	46449,8	11526,8	41,77	7,31

Як свідчать дані табл. 2.2, фінансові результати ПрАТ «Володарка» протягом 2022-2024 рр. демонструють нестабільну динаміку під впливом зовнішніх кризових факторів. Чистий дохід у 2024 році зріс на 30,17% у порівнянні з 2022 роком, що свідчить про збереження попиту на продукцію підприємства навіть в умовах нестабільного ринку. Проте темпи зростання

доходу є значно нижчими за темпи зростання витрат, що спричинило зниження прибутковості. Собівартість реалізованої продукції демонструє різке зростання, що призвело до падіння валового прибутку на 76,86%, з 205,8 млн грн у 2022 р. до 47,6 млн грн у 2024 р. Це вказує на зменшення ефективності виробничої діяльності, можливо, через зростання вартості енергоносіїв, сировини та логістичних витрат. Значний тиск на операційний прибуток справили інші операційні витрати, які у 2024 р. становили 56,0 млн грн, що у 2,1 рази перевищує аналогічні витрати 2022 р. Внаслідок цього операційний прибуток скоротився на 98,42%, що суттєво послабило фінансову стійкість підприємства. Чистий прибуток у 2024 р. зменшився майже в 17 разів (з 18,0 млн грн до 1,07 млн грн), що свідчить про критичне зниження ефективності господарської діяльності та потребу в рішучих управлінських заходах. Незважаючи на негативні тенденції, інші операційні доходи демонструють позитивну динаміку (+60,5% у 2024 р. порівняно з 2022 р.), що може свідчити про спроби підприємства знайти додаткові джерела надходжень поза основною діяльністю.

Загалом, отримані результати свідчать про наявність значних ризиків у фінансово-економічній моделі ПрАТ «Володарка». Основні загрози пов'язані зі зростанням витрат та низькою маржинальністю, що загрожує втратою конкурентоспроможності при виході на міжнародні ринки. Водночас позитивна динаміка доходів та активність у сфері побічних надходжень вказують на збереження потенціалу підприємства для трансформації моделі ведення бізнесу.

Зважаючи на виявлені ризики у фінансово-економічній моделі підприємства, детальніше проаналізуємо структуру та динаміку активів ПрАТ «Володарка» з метою оцінки його інвестиційного потенціалу, ресурсної забезпеченості та здатності до фінансової адаптації в умовах змін зовнішнього середовища (табл. 2.3).

Як свідчать дані табл. 2.3, загальна сума активів ПрАТ «Володарка» протягом 2022-2024 рр. зросла на 67,7%, що демонструє позитивну динаміку

у розширенні ресурсної бази підприємства. Це відбулося за рахунок одночасного збільшення як необоротних активів (приріст 77,49%), так і оборотних активів (приріст 62,66%), що свідчить про комплексне зміцнення активної частини балансу. Нематеріальні активи зросли вражаюче - з 8,6 тис. грн до 973,5 тис. грн, що є збільшенням у 112 разів. Це може свідчити про стратегічні інвестиції в інтелектуальну власність, програмне забезпечення або нові технологічні рішення.

Таблиця 2.3 - Зміни у структурі та динаміці активів ПрАТ «Володарка» у 2022–2024 рр., тис. грн

Показники	Рік			Абсолютний приріст, +,-		Відносний приріст, %	
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
Нематеріальні активи	8,6	6,8	973,5	-1,8	966,7	-20,93	14216,18
Основні засоби:	12669,1	16851,4	21528,7	4182,3	4677,3	33,01	27,76
Необоротні активи	12677,7	16858,2	22502,2	4180,5	5644	32,98	33,48
Готова продукція	-	-	399	-	399	-	-
Запаси	1945,2	1939,9	7403,3	-5,3	5463,4	-0,27	281,63
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	7126,2	7011,4	11277,4	-114,8	4266	-1,61	60,84
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	3307	816,4	1753,2	-2490,6	936,8	-75,31	114,75
Інша поточна дебіторська заборгованість	516,8	822,1	3501,8	305,3	2679,7	59,08	325,96
Гроші та їх еквіваленти	11675,5	25283	15209,2	13607,5	-10073,8	116,55	-39,84
Витрати майбутніх періодів	7,6	48,7	88,1	41,1	39,4	540,79	80,9
Інші оборотні активи	49,6	54,3	827,1	4,7	772,8	9,48	1 423,2
Оборотні активи	24627,9	35975,8	40060,1	11347,9	4084,3	46,08	11,35
Баланс	37305,6	52834	62562,3	15528,4	9728,3	41,62	18,41

Основні засоби зросли на 69,93%, що свідчить про поступову модернізацію матеріально-технічної бази та орієнтацію на довгострокову виробничу стабільність. Оборотні активи також продемонстрували приріст, що забезпечено зростанням запасів на 280,59%, приростом дебіторської заборгованості на 60,84%, а також збільшенням інших оборотних статей, зокрема витрат майбутніх періодів (+1059,21%) та інших оборотних активів (+1567,54%). Водночас грошові кошти зменшились на 39,84% у 2024 р.

порівняно з 2023 р., що може вказувати на перерозподіл ліквідності в бік фінансування інвестиційної діяльності або покриття короткострокових зобов'язань. Незважаючи на загальне зростання активів, спостерігається нерівномірність структури приросту. Так, значне зростання іншої поточної дебіторської заборгованості (+325,96%) може сигналізувати про потенційні ризики у сфері розрахунків із контрагентами, що може знижувати якість активів.

Таким чином, аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Володарка» у 2022–2024 рр. свідчить про наявність як потенціалу для розвитку, так і низки значущих ризиків, що впливають на стійкість підприємства. Серед ключових загроз – висока частка дебіторської заборгованості, нестабільність обігового капіталу, залежність від окремих постачальників і внутрішнього ринку збуту.

2.2 Оцінка ризиків ПрАТ «Володарка» в умовах воєнного стану

У період воєнного стану ПрАТ «Володарка» функціонує в середовищі високої економічної та соціальної турбулентності, що значно ускладнює ведення підприємницької діяльності. Військові дії, порушення логістичних ланцюгів, нестабільність попиту та постачання, коливання валютних курсів і нормативно-правові зміни створюють багатофакторні ризики, які безпосередньо впливають на операційну ефективність та фінансову стабільність підприємства.

Аналіз ризиків, з якими зіткнулося підприємство у 2022–2024 роках, свідчить про домінування виробничо-логістичних, фінансових та ринкових загроз. Зокрема, спостерігається ризик зупинки виробничих процесів через перебої з електропостачанням і транспортуванням продукції, а також ризик втрати частини ринку збуту внаслідок бойових дій та релокації споживачів. Крім того, виявлено загрозу нестабільності постачання сировини, що зумовлена збоєм у роботі партнерських підприємств та підвищенням вартості

логістики. На фінансовому рівні підприємство відчуває зростання дебіторської заборгованості, зниження ліквідності та нестабільність валютних надходжень. Окремо слід відзначити ризики, пов'язані з кадровим потенціалом, зокрема вимушену мобілізацію працівників, міграцію та психологічну нестійкість персоналу.

В умовах такої багатовекторної загрози ключовим напрямом підвищення стійкості підприємства виступає диверсифікація. Потенціал диверсифікації ПрАТ «Володарка» розглядається як здатність підприємства гнучко адаптуватися до зовнішніх викликів шляхом урізноманітнення асортименту продукції, розширення каналів збуту, зменшення залежності від обмеженого кола постачальників і оптимізації структури джерел фінансування. В умовах воєнного стану важливо забезпечити не лише оперативне реагування на зміни ринкової ситуації, а й стратегічне переорієнтування на нові напрями діяльності, що мають нижчий рівень ризику або більший попит.

У цьому контексті вагоме значення має аналіз балансової структури підприємства, зокрема співвідношення між власним та позиковим капіталом, ефективність управління обіговими коштами та джерелами фінансування. Динаміка змін у структурі джерел фінансування ПрАТ «Володарка» протягом 2022–2024 років наведена у таблиці 2.4, що дозволяє наочно оцінити здатність підприємства до фінансової адаптації, зміни пріоритетів залучення ресурсів і реалізації стратегії диверсифікації в умовах зовнішніх викликів.

Основні групи ризиків ПрАТ «Володарка»:

1. виробничо-логістичні ризики: перебої з електропостачанням, порушення транспортної логістики, труднощі з поставками сировини та готової продукції.
2. фінансові ризики: зростання дебіторської заборгованості, зниження ліквідності, нестабільність валютних надходжень, збільшення витрат.

3. ринкові ризики: втрата частини ринків збуту внаслідок релокації споживачів і зміни ринкових потреб.
4. кадрові ризики: мобілізація персоналу, міграція працівників, психологічна нестабільність кадрів.

У підсумку, оцінка ризиків та наявного диверсифікаційного потенціалу ПрАТ «Володарка» свідчить про необхідність активного впровадження багатосторонніх управлінських рішень, спрямованих на зниження залежності від нестабільних чинників середовища та посилення фінансової стійкості підприємства. Динаміка зміни структури фінансування підприємства за 2022–2024 рр. відображена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка структури капіталу та джерел фінансування ПрАТ «Володарка» у 2022–2024 рр., тис. грн

Показники	Рік			Абсолютний приріст, +,-		Відносний приріст, %	
	2022	2023	2024	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Зареєстрований (пайовий) капітал	4005,9	4005,9	4005,9	-	-	0-	0-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	22258,1	30571,7	31644,4	8313,6	1072,7	37,35	3,51
Власний капітал	26264	34577,6	35650,3	8313,6	1072,7	31,65	3,1
Короткострокові кредити банків	-	6422,4	14367,1	6422,4	7944,7	-	123,7
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	4,2	88,1	-	83,9	-88,1	1997,62	-100
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	692,2	1740,9	1443,4	1048,7	-297,5	151,5	-17,09
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	785,6	382,8	727,3	-402,8	344,5	-51,27	89,99
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	3279	6469,8	5197	3190,8	-1272,8	97,31	-19,67
Інші поточні зобов'язання	6280,6	3152,4	5177,2	-3128,2	2024,8	-49,81	64,23
Поточні зобов'язання і забезпечення	11041,6	18256,4	26912	7214,8	8655,6	65,34	47,41
Баланс	37305,6	52834	62562,3	15528,4	9728,3	41,62	18,41

Як свідчать дані таблиці 2.4, у досліджуваному періоді спостерігається

загальне зростання фінансових ресурсів, що забезпечують функціонування ПрАТ «Володарка». Водночас простежуються суттєві структурні зрушення у співвідношенні між власним і позиковим капіталом, що має безпосередній вплив на рівень фінансових ризиків.

Так, у 2024 році власний капітал підприємства зріс на 35,7% порівняно з 2022 роком, переважно за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку. Це свідчить про збереження внутрішньої прибутковості підприємства навіть в умовах зовнішньої нестабільності, хоча темпи її приросту суттєво сповільнилися: у 2024 році зростання становило лише 3,51% відносно попереднього року.

Зареєстрований статутний капітал залишився незмінним протягом усього періоду аналізу, що характерно для підприємств на зрілій стадії розвитку. Водночас така сталість може також свідчити про обмежену інвестиційну активність і відсутність нових форм залучення пайової участі, що, у свою чергу, створює ризики капіталізаційної недостатності у кризових ситуаціях.

Особливе занепокоєння викликає поява у структурі пасивів короткострокових банківських кредитів, обсяг яких зріс удвічі — з 6,4 млн грн у 2023 році до 14,4 млн грн у 2024 році. Це свідчить про зростання залежності підприємства від короткострокового кредитного фінансування, що посилює ризик втрати платоспроможності у разі затримки надходження коштів або зміни кредитних умов.

Поточна кредиторська заборгованість ПрАТ «Володарка» демонструє нерівномірну динаміку. Так, упродовж аналізованого періоду відбулося скорочення зобов'язань перед постачальниками та з оплати праці, водночас заборгованість перед бюджетом і за соціальним страхуванням залишається на стабільно високому рівні. Така тенденція може вказувати на внутрішню пріоритизацію обслуговування зобов'язань або на необхідність адаптації платіжного календаря з урахуванням обмежених фінансових ресурсів.

Загалом, у 2024 році поточні зобов'язання підприємства зросли на 47,41% порівняно з 2023 роком, що свідчить про посилення напруженості короткострокової ліквідності та зростання ризиків дефіциту грошових коштів. Вирішення цієї проблеми потребує підвищення гнучкості у фінансовому управлінні та більш активного застосування інструментів диверсифікації джерел фінансування.

З метою зниження ризиків ліквідності доцільно активізувати залучення довгострокових кредитів, залучити стратегічних інвесторів, а також оптимізувати структуру дебіторської заборгованості. У короткостроковій перспективі підприємству варто створити резервний стабілізаційний фонд з частини прибутку для оперативного реагування на зовнішні загрози та забезпечення поточної платоспроможності.

Комплексна оцінка фінансового ризик-профілю ПрАТ «Володарка» має включати також аналіз його майнового стану, зокрема структури та ефективності використання основних засобів, співвідношення між мобільними й немобільними активами, а також темпів оновлення матеріально-технічної бази. Ці параметри визначають здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища, зберігати виробничу ефективність та інвестиційну привабливість у середньо- та довгостроковій перспективі. Узагальнені показники, що характеризують майнову структуру активів ПрАТ «Володарка» за 2022–2024 роки, наведено у таблиці 2.5.

Аналіз даних таблиці 2.5 свідчить про загальну стабільність у структурі активів ПрАТ «Володарка» з наявністю окремих позитивних змін, які потенційно зміцнюють конкурентний потенціал підприємства в умовах воєнної економіки. Частка основних засобів у загальній вартості активів у 2024 році становила 34%, що на 2 відсоткових пункти більше, ніж у 2023 році, та відповідає рівню 2022 року. Така динаміка свідчить про стабільний рівень інвестицій у довгострокові активи, що є позитивним з точки зору фінансової стійкості підприємства та підтримки його виробничої спроможності в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

Таблиця 2.5 - Динаміка показників майнового стану ПрАТ Володарка» за 2022 - 2024 рр.

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Частка основних засобів у активах	0,34	0,32	0,34	-0,02	0,02	-5,88	6,25
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,83	0,79	0,76	-0,04	-0,03	-4,82	-3,8
Коефіцієнт оновлення основних засобів	-	0,08	0,08	-	-	-	-
Коефіцієнт мобільності активів	1,94	2,13	1,78	0,19	-0,35	9,79	-16,43

Коефіцієнт зносу основних засобів демонструє поступове зменшення — з 0,83 у 2022 році до 0,76 у 2024 році, що свідчить про помірні, але системні інвестиції в оновлення матеріально-технічної бази. Зниження зношеності основних засобів на 8,43% протягом двох років є ознакою технологічного оновлення та адаптації виробничого потенціалу до нових умов. Водночас коефіцієнт оновлення основних засобів утримується на рівні 0,08 упродовж 2023–2024 років, що свідчить про стабільний, проте неінтенсивний характер капіталовкладень у нове обладнання. Цей показник свідчить про обережну політику інвестування, що в умовах ризику втрати ліквідності може бути виправданою, але водночас знижує темпи технологічної модернізації.

Певне занепокоєння викликає зниження коефіцієнта мобільності активів із 2,13 у 2023 році до 1,78 у 2024 році (–16,43%), що свідчить про зменшення частки оборотних активів відносно необоротних. Зменшення мобільності активів може знижувати короткострокову гнучкість підприємства та свідчити про зростання капіталоемності діяльності, що потребує посиленого контролю за управлінням обіговими коштами. У контексті диверсифікації ризиків така тенденція створює додаткові виклики щодо підтримання платоспроможності в умовах зростання обсягу короткострокових зобов'язань.

Загалом, позитивна динаміка оновлення основних засобів підтверджує здатність ПрАТ «Володарка» підтримувати відновлення виробничого потенціалу, що є надзвичайно важливим у післявоєнний період та для виходу на нові ринки. Доцільним є розроблення середньострокової програми модернізації основних фондів з урахуванням можливостей зовнішнього фінансування, зокрема через залучення стратегічних партнерів або міжнародних грантових програм.

В умовах воєнної турбулентності, нестабільного грошового обігу та високих ризиків втрати платоспроможності особливої ваги набуває регулярний моніторинг ліквідності підприємства. Оцінка здатності ПрАТ «Володарка» своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання дозволяє не лише виявити потенційні загрози, а й сформулювати напрямки удосконалення управління оборотними активами.

Як свідчать дані таблиці 2.6, у 2022–2024 роках відбулося поступове погіршення платоспроможності підприємства, що пов'язане із зростанням короткострокових зобов'язань і зниженням якісного складу оборотних активів. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2024 році становив 1,49, що знаходиться на нижній межі нормативного значення (1,5), демонструючи обмежену здатність підприємства покривати свої поточні боргові зобов'язання за рахунок мобільних активів. потоками, дебіторською заборгованістю та кредиторською політикою.

У контексті диверсифікації ризиків підприємству доцільно реалізувати низку управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію ліквідності: скорочення термінів обігу дебіторської заборгованості, впровадження інструментів факторингу, посилення контролю за платежами та активне залучення довгострокових ресурсів для покриття капітальних і стратегічних витрат. Такі заходи дозволять зміцнити фінансову базу підприємства та знизити ризики неплатоспроможності в умовах високої невизначеності.

Таблиця 2.6 - Динаміка фінансових коефіцієнтів ліквідності ПрАТ «Володарка» у 2022–2024 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст, +,-		
	2022	2023	2024	2023р. від 2022р.	2024р. від 2023р.	2024р. від 2022р.
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	2,23	1,97	1,49	-0,26	-0,48	-0,74
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,05	1,86	1,21	-0,19	-0,65	-0,84
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,06	1,38	0,57	0,32	-0,81	-0,49
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	2,3	1	2,24	-1,3	1,24	-0,06

Швидка ліквідність ПрАТ «Володарка» у 2024 році становить 1,21, що відповідає допустимому нормативному значенню, хоча і демонструє тенденцію до зниження. Це вимагає посилення контролю за управлінням дебіторською заборгованістю, оскільки саме від ефективності роботи з дебіторами залежить підтримання оптимального рівня поточної ліквідності. Абсолютна ліквідність залишається високою (0,57), що суттєво перевищує норматив і свідчить про достатній обсяг грошових коштів для миттєвого покриття частини зобов'язань. Проте помітне зниження цього показника у 2024 році порівняно з 2023 роком (-0,81) викликає занепокоєння щодо стабільності грошових залишків на рахунках.

Позитивним сигналом для оцінки фінансової стабільності підприємства є зростання співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості до рівня 2,24. Це вказує на перевагу ліквідних вимог над короткостроковими зобов'язаннями, що свідчить про збереження балансу між активами та пасивами в короткостроковому періоді. Однак, для уникнення поглиблення ризиків втрати платоспроможності, підприємству слід забезпечити недопущення подальшого зниження поточної ліквідності — зокрема, шляхом скорочення короткострокових позик і обмеження зростання кредиторської заборгованості. Водночас, утримання показника швидкої ліквідності в межах нормативу доцільно забезпечити через оптимізацію запасів і зменшення прострочених дебіторських заборгованостей.

2.3 Аналіз фінансової автономії та потенціалу диверсифікації ризиків ПрАТ «Володарка»

Формування стійких конкурентних переваг, орієнтованих на міжнародні ринки, є неможливим без стратегічної оцінки фінансової стійкості підприємства. Адже саме рівень фінансової автономії, залежність від зовнішнього капіталу та ефективність управління обіговими коштами визначають гнучкість адаптації до глобального середовища. У цьому контексті важливо проаналізувати динаміку основних коефіцієнтів фінансової стійкості та автономії ПрАТ «Володарка» за 2022–2024 роки, подану у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Динаміка показників фінансової стійкості та автономії ПрАТ «Володарка» у 2022–2024 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст, +,-	
	2022	2023	2024	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Власні обігові кошти, тис. грн.	13586,3	17719,4	13148,1	4133,1	-4571,3
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,55	0,49	0,33	-0,06	-0,16
Маневреність власних оборотних коштів	0,86	1,43	1,16	0,57	-0,27
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	6,98	9,13	1,78	2,15	-7,35
Коефіцієнт фінансової автономії	0,7	0,65	0,57	-0,05	-0,08
Коефіцієнт фінансової залежності	1,42	1,53	1,75	0,11	0,22
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,42	0,53	0,75	0,11	0,22
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,52	0,51	0,37	-0,01	-0,14
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	1	1	1	-	-
Коефіцієнт фінансової стійкості (покриття інвестицій)	0,7	0,65	0,57	-0,05	-0,08

Аналіз таблиці 2.7 демонструє послаблення фінансової стабільності підприємства. Зниження обсягу власних обігових коштів у 2024 році на 4571,3 тис. грн порівняно з 2023 роком свідчить про зменшення внутрішніх ресурсів для фінансування поточної діяльності. Паралельно з цим коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами знизився з 0,49 до 0,33,

що свідчить про зростаючу залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування та зменшення фінансової автономії.

Показник маневреності власних оборотних коштів знизився у 2024 році на 0,27 після приросту в 2023 році, що сигналізує про погіршення здатності підприємства оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Ще більш тривожним є різке зниження коефіцієнта забезпечення запасів власними обіговими коштами — з 9,13 у 2023 році до 1,78 у 2024 році. Це може свідчити як про зменшення запасів, так і про значне скорочення джерел власного фінансування.

Також варто відзначити, що зниження коефіцієнта фінансової автономії з 0,65 до 0,57 супроводжується відповідним зростанням коефіцієнтів фінансової залежності (з 1,53 до 1,75) та левериджу (з 0,53 до 0,75). Це підтверджує зростання боргового навантаження та підвищення ризиків, пов'язаних із надмірною залежністю від кредитного фінансування. Погіршення коефіцієнта маневреності власного капіталу також засвідчує зменшення здатності до гнучкого управління власними ресурсами.

Необхідно зменшити обсяг короткострокових запозичень, посилити контроль за витратами та переглянути політику формування обігових активів. У перспективі підприємству слід спрямувати зусилля на підвищення частки власного капіталу та пошук альтернативних джерел фінансування з меншим рівнем ризику.

Таким чином, результати комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Володарка» за 2022–2024 роки засвідчують наявність низки системних ризиків, які вимагають впровадження заходів із їх диверсифікації. Попри відносну стабільність структури активів, зниження ліквідності, посилення боргового навантаження, зменшення власних обігових коштів та скорочення фінансової автономії вказують на підвищену вразливість підприємства до зовнішніх економічних потрясінь.

Оновлення матеріально-технічної бази, яке відбувається поступово, свідчить про здатність підприємства до технічної адаптації, однак обмежений

рівень капіталовкладень і зниження коефіцієнта мобільності активів свідчать про ризики втрати фінансової гнучкості. Погіршення показників ліквідності (поточна, швидка, абсолютна) вказує на необхідність активного перегляду політики управління оборотними активами, зокрема — дебіторською заборгованістю, запасами та грошовими коштами.

Диверсифікація ризиків для ПрАТ «Володарка» повинна стати пріоритетним напрямом антикризового управління. Йдеться не лише про фінансову диверсифікацію (залучення довгострокового капіталу, пошук нових джерел фінансування, створення резервного фонду), а й про операційну (розширення асортименту, нові канали збуту, зменшення залежності від окремих постачальників) та стратегічну диверсифікацію (вихід на нові сегменти ринку, зокрема міжнародні).

Скорочення власних обігових коштів, зменшення частки забезпечення оборотних активів власними ресурсами, зростання фінансової залежності та рівня фінансового левериджу свідчать про посилення кредитного навантаження на ПрАТ «Володарка». Така ситуація підвищує ризик фінансової нестабільності, що потребує оперативного впровадження коригувальних заходів з боку менеджменту підприємства. З метою зниження зазначених ризиків доцільним є обмеження обсягу короткострокових кредитів, посилення контролю за витратною частиною бюджету, активізація залучення довгострокових інвестиційних ресурсів, а також створення резервних стабілізаційних фондів для забезпечення фінансової стійкості у періоди зовнішніх потрясінь.

У середньостроковій та довгостроковій перспективі важливим напрямом антикризового розвитку ПрАТ «Володарка» є впровадження комплексних заходів диверсифікації. Зокрема, фінансова диверсифікація передбачає залучення нових джерел фінансування, у тому числі шляхом участі у грантових програмах та отримання допомоги від міжнародних донорських організацій. Операційна диверсифікація полягає у розширенні асортименту продукції, освоєнні нових каналів збуту, а також у зниженні

залежності від обмеженого кола постачальників, що дозволить підвищити гнучкість виробничо-збутової системи підприємства. Стратегічна диверсифікація має бути зосереджена на виході компанії на нові закордонні ринки, розширенні експортних операцій та активній участі у міжнародних проєктах і коопераційних програмах.

Комплексна реалізація таких підходів забезпечить для ПрАТ «Володарка» підвищення стійкості господарської діяльності в умовах нестабільного середовища та створить передумови для формування довгострокових конкурентних переваг, у тому числі на міжнародних ринках.

3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЯК МЕХАНІЗМУ ЗМЕНШЕННЯ РИЗИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Діагностика ризиків у діяльності ПрАТ «Володарка» та оцінка можливостей їх диверсифікації

В умовах високої економічної нестабільності, загроз воєнного характеру, валютних коливань та порушення ланцюгів постачання особливого значення для вітчизняних підприємств набуває здатність вчасно ідентифікувати ризики та знаходити шляхи їхнього зниження. ПрАТ «Володарка», як один із провідних українських виробників класичного чоловічого одягу, здійснює свою діяльність у складному зовнішньому середовищі, яке характеризується як національними, так і міжнародними викликами. Для забезпечення стабільності, стійкості та розширення підприємницької активності особливо важливо реалізувати ефективну стратегію диверсифікації ризиків.

Діагностика ризиків охоплює комплекс факторів: виробничі, фінансові, ринкові, логістичні, іміджеві, а також експортні. У цьому контексті ключове завдання полягає не лише у виявленні загроз, а й у пошуку засобів їх мінімізації через диверсифікацію продукції, ринків, постачальників, клієнтів і каналів збуту.

Одним із важливих інструментів аналізу є адаптація методу рангів до виявлення ризикових зон підприємства в порівнянні з регіональними конкурентами. Метод дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони ПрАТ «Володарка» в розрізі таких параметрів, як обсяг доходу, чистий прибуток, чисельність персоналу — але в контексті рівня ризику, пов'язаного з нестабільністю фінансових показників і виробничого навантаження.

Обґрунтуємо методику оцінювання конкурентоспроможності методом рангів. З метою системного аналізу конкурентоспроможності застосовано метод рангів, який дозволяє здійснити порівняльну оцінку підприємств за

узагальненими критеріями: обсяг доходу, чистий прибуток, кількість персоналу. Підприємства ранжуються за кожним критерієм:

1 ранг - найкраще значення;

7 ранг - найгірше значення.

Сума балів визначає загальний рівень конкурентоспроможності: чим менше балів - тим вищий рівень конкурентності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Ранжування підприємств за критеріями конкурентоспроможності

Підприємство	Дохід (ранг)	Прибуток (ранг)	Персонал (ранг)	Сума балів	Місце
ТОВ «АНВА», м. Чигирин	1	1	4	6	1
ТОВ «ШФ «ВОРОНІН»	2	2	7	11	2
ПрАТ «Бердичівська фабрика одягу»	3	3	1	7	2
ПрАТ «Володарка»	5	4	2	11	3–4
ТОВ «ГРІН-МОДА»	4	6	3	13	5
ВФ «Динамо»	6	7	5	18	6
ТОВ «Барська швейна фабрика»	7	5	6	18	6

Згідно з таблицею 3.3, підприємство посідає середньо-високі позиції серед обраної групи аналогів. Проте така позиція супроводжується ризиком втрати конкурентного статусу у разі посилення зовнішнього тиску або поглиблення кризи. Показники інших компаній свідчать про нестабільність ринку швейної продукції в Україні, де, попри високі обороти, частина підприємств демонструє від'ємний прибуток або низький рівень кадрової забезпеченості. Це створює потребу у проактивному ризик-менеджменті для збереження позицій ПрАТ «Володарка».

Одним із головних інструментів диверсифікації виступає товарна лінійка компанії, яка нараховує понад 260 позицій — від класичних костюмів до виробів у стилі Casual. Такий широкий асортимент дозволяє гнучко реагувати на зміну попиту, адаптуватися до специфіки різних ринків і мінімізувати ризики, пов'язані з перевиробництвом вузькопрофільного товару (рис.3.1).



Рисунок 3.1 – Основні напрямки асортиментної політики ПрАТ «Володарка»

Значну роль у зниженні виробничих ризиків відіграє наявність сучасного обладнання (Assyst, Gerber, Vulmer, Juki, Pfaff тощо), яке дозволяє автоматизувати ключові технологічні процеси, забезпечити високу точність і стабільну якість продукції. Умови контролю якості та модернізація потужностей є вагомим чинником мінімізації ризику дефектності та репутаційних втрат на етапі реалізації, особливо за кордоном.

Особливу увагу слід приділити аналізу міжнародної економічної активності ПрАТ «Володарка», яка є ключовим напрямом зовнішньоекономічної диверсифікації ризиків. Упродовж 2022–2024 років компанія здійснювала поставки до Франції, Німеччини, Польщі та Словаччини, водночас імпортуючи обладнання та матеріали з Німеччини. Це дозволяє розглядати підприємство як активного гравця міжнародного ринку, а експорт як інструмент зменшення залежності від внутрішнього економічного середовища.

Згідно з даними таблиці 3.2, частка експортної виручки у структурі доходів зростає з 20,08% у 2022 році до 26,00% у 2024 році. Така динаміка

свідчить про посилення зовнішньоекономічного вектору розвитку підприємства.

Таблиця 3.2 – Оцінка частки експортних доходів ПрАТ «Володарка» у 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024р. до 2022р., тис. грн
Чистий дохід, тис. грн	121661,2	157513,9	158369,9	36708,7
Доходи від експорту, тис. грн	24432	36178	41176	16744
Частка експорту в доході, %	20,08	22,97	26,00	+5,92 в.п.

Це дозволяє знизити ризик локальної ринкової кон'юнктури, валютної інфляції та нестабільності внутрішнього попиту. Зростання експортних надходжень на 16,7 млн грн — при загальному зростанні доходу на 36,7 млн грн — підтверджує ефективність цього напрямку як стратегії виходу з кризових ситуацій.

Таблиця 3.3 - Географічний розподіл доходів від експорту ПрАТ «Володарка» за 2022-2024 рр.

Країна	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024 р. до 2022 р.
Франція	8551	12662	14412	5861
Німеччина	7330	10853	12353	5023
Польща	4886	7236	8235	3349
Словаччина	3665	5427	6176	2511
Разом	24432	36178	41176	16744

Деталізований аналіз географії експорту, поданий у таблиці 3.3, дозволяє виявити ризики географічної концентрації. Так, понад 65% приросту експортного виторгу у 2022–2024 роках припадає на Францію та Німеччину. З одного боку, це свідчить про ефективну адаптацію продукції до високих стандартів ЄС, а з іншого — створює ризик надмірної залежності від обмеженої кількості ринків. У випадку змін у торговельній політиці, валютному регулюванні або падінні попиту в цих країнах підприємство може втратити значну частку експортного доходу.

Також суттєве зростання відбулося у напрямках до Польщі (+3349 тис. грн) та Словаччини (+2511 тис. грн), що може свідчити про позитивне сприйняття бренду у сусідніх країнах, де значну роль відіграють логістична доступність і цінова конкурентоспроможність (рис. 3.1). Загальний приріст експортних доходів склав 16744 тис. грн, що становить майже 69% зростання обсягів міжнародної реалізації у порівнянні з 2022 роком. Така динаміка свідчить про поступову, але впевнену інтеграцію ПрАТ «Володарка» у простір європейської торгівлі, що створює сприятливі умови для подальшої диверсифікації ринків збуту, укладання нових експортних контрактів та виходу на стратегічно важливі міжнародні платформи.

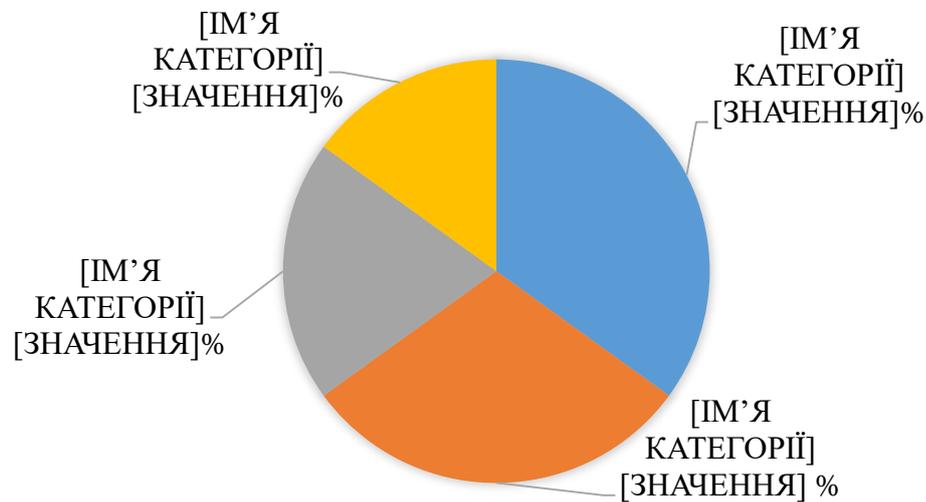


Рисунок 3.2 – Структура експорту ПрАТ «Володарка» за країнами у 2024 році

Аналіз структури експорту ПрАТ «Володарка» за 2024 рік показує, що лідером за обсягами експорту є Франція (35%), другу позицію займає Німеччина* (30%), що вказує на успішну інтеграцію українського виробника у європейську систему текстильної промисловості, Польща (20%) забезпечує підприємству стабільний канал збуту, враховуючи географічну близькість та історично тісні економічні зв'язки між країнами. Останню позицію займає Словаччина (15%), яка також відіграє важливу роль у структурі експорту. Така концентрована структура є стабільною, проте потребує розширення, аби зменшити ризик втрати одного ключового партнера.

Для забезпечення цілісного розуміння ризикового поля, у якому функціонує ПрАТ «Володарка», доцільним є структурований аналіз основних груп ризиків, їх джерел, рівнів впливу, а також можливих напрямів диверсифікації. Такий підхід дозволяє не лише ідентифікувати найбільш критичні загрози для підприємства, а й сформуванати основу для побудови ефективної системи ризик-менеджменту. У таблиці 3.4 наведено систематизований перелік основних ризиків підприємства з урахуванням специфіки його міжнародної діяльності.

Таблиця 3.4 – Основні ризики у діяльності ПрАТ «Володарка» та можливості їх диверсифікації

№	Категорія ризику	Джерело ризику	Рівень ризику	Можливість диверсифікації
1	Виробничий	Поломка обладнання, перебої з енергопостачанням	Середній	Модернізація техніки, страхування, дублювання ліній
2	Фінансовий	Коливання курсу валют, інфляція, обмежений доступ до кредитів	Високий	Валютне хеджування, робота з кількома банками
3	Логістичний	Порушення ланцюгів постачання через війну чи кордони	Високий	Альтернативні маршрути, резервні постачальники
4	Ринковий	Зниження попиту на ринку України	Високий	Вихід на нові географічні ринки (ЄС, США)
5	Іміджевий	Репутаційні ризики через якість чи скандали в пресі	Середній	Посилення контролю якості, PR-кампанії
6	Експортний	Зміни митної політики країн-імпортерів	Високий	Розширення експорту на нові країни, лобіювання
7	Юридичний	Зміни в українському або європейському законодавстві	Середній	Юридичний супровід, комплаєнс
8	Кадровий	Відтік кваліфікованого персоналу	Середній	Мотиваційна програма, навчання, залучення молоді

Аналіз наведеної таблиці 3.4 дозволяє визначити найбільш критичні сфери, де ризики можуть мати системний вплив на діяльність ПрАТ «Володарка», зокрема це логістика, фінанси та зовнішньоекономічна діяльність. Високий рівень ризиків у цих категоріях потребує посиленої уваги з боку менеджменту підприємства, а запропоновані шляхи

диверсифікації можуть стати основою для розробки програми ризик-менеджменту. Реалізація цих заходів дозволить знизити вразливість підприємства до зовнішніх шоків та забезпечити стабільність у процесі інтернаціоналізації.

При цьому важливо враховувати взаємопов'язаність зазначених ризиків. Наприклад, логістичні перебої автоматично трансформуються у фінансові втрати через затримку поставок, зрив контрактів або необхідність здійснення термінових закупівель за завищеними цінами. Аналогічно, юридичні зміни в країнах-імпортерах можуть впливати як на вартість продукції, так і на її конкурентоспроможність на зовнішніх ринках. Таким чином, ефективна система ризик-менеджменту для ПрАТ «Володарка» має будуватись на основі системного бачення, що передбачає постійний моніторинг ризикового середовища, адаптивність стратегічних планів та своєчасну реакцію на зміни внутрішніх і зовнішніх чинників.

Крім того, в умовах воєнного стану особливої актуальності набуває мультिकанальна диверсифікація — поєднання географічної, фінансової, виробничої та кадрової диверсифікації як єдиного інтегрованого підходу до забезпечення стійкості бізнес-моделі підприємства. Саме багаторівневе управління ризиками дозволить компанії мінімізувати негативний вплив локальних кризових явищ та зберегти стратегічні перспективи зростання на міжнародних ринках.

Таким чином, для подальшої диверсифікації ринкових ризиків доцільним є:

- розширення географії експорту (Скандинавія, Балкани, Північна Америка);
- сегментація продукції для нових аудиторій (корпоративний одяг, одяг для військових потреб, smart-формати);
- створення гнучкої логістичної системи, що дозволить уникати блокувань поставок;

- розвиток цифрових каналів збуту — для мінімізації ризиків, пов'язаних із фізичним доступом до роздрібних точок.

Отже, на основі проведеного аналізу можна дійти висновку, що ПрАТ «Володарка» володіє потужним потенціалом для диверсифікації підприємницьких ризиків. Висока гнучкість у виробництві, широка товарна лінійка, наявність міжнародних контактів і стратегічне мислення керівництва дозволяють формувати антикризову модель розвитку, орієнтовану не лише на зростання прибутковості, а й на системне управління ризиками в умовах невизначеності.

3.2 Формування стратегії диверсифікації ризиків ПрАТ «Володарка» в умовах невизначеності

У сучасних умовах глобалізації, воєнного стану, порушення логістичних ланцюгів та посилення конкуренції на міжнародних ринках підприємства, що прагнуть зберегти стабільність та розширити присутність за межами національного ринку, потребують ефективної стратегії диверсифікації ризиків. ПрАТ «Володарка», маючи багаторічний досвід у виробництві високоякісного чоловічого одягу та налагоджену експортну діяльність, стоїть перед необхідністю формування стратегічного бачення, що дозволить адаптуватися до зовнішніх викликів та уникнути критичних наслідків від можливих потрясінь.

Одним із ключових етапів побудови такої стратегії є аналіз ділової активності підприємства, яка визначає швидкість трансформації ресурсів у фінансові результати, ефективність використання активів, обігових коштів та взаємодії з контрагентами. Цей аналіз є базою для розробки інструментів ризик-менеджменту, які спрямовані на запобігання втратам і мінімізацію потенційних загроз (табл. 3.5).

Аналіз динаміки показників оборотності капіталу та активів ПрАТ «Володарка» за 2022-2024 роки свідчить про зниження ефективності

використання фінансових та матеріальних ресурсів підприємства. Зниження оборотності власного капіталу (з 7,06 оборотів у 2022 р. до 4,51 у 2024 р.) вказує на зменшення швидкості трансформації інвестованих коштів у доходи, що може бути наслідком погіршення фінансових умов або зниження обсягів реалізації продукції.

Таблиця 3.5 - Динаміка показників ділової активності ПрАТ «Володарка» у 2022–2024 роках

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, +,-	
	2022	2023	2024	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Оборотність власного капіталу, обороти	7,06	5,18	4,51	-1,88	-0,67
Оборотність активів, коефіцієнт трансформації, обороти	3,84	3,49	2,74	-0,35	-0,75
Фондовіддача, обороти	8,73	10,67	8,25	1,94	-2,42
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обороти	6,87	5,2	4,17	-1,67	-1,03
Період одного обороту оборотних активів, днів	52,38	69,26	86,42	16,88	17,16
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	-23,38	54,34	23,71	77,72	-30,63
Період одного обороту запасів, днів	-15,4	6,62	15,19	22,02	8,57
Коефіцієнт оборотності готової продукції, обороти	275	719,24	793,83	444,24	74,59
Період одного обороту готової продукції, дні	1,31	0,5	0,45	-0,81	-0,05
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	14,85	16,07	12,58	1,22	-3,49
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	24,24	22,4	28,62	-1,84	6,22
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, обороти	-20,19	15,71	13,8	35,9	-1,91
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	-17,83	22,92	26,09	40,75	3,17

Подібну тенденцію демонструє і коефіцієнт трансформації активів, який у 2024 р. скоротився на 0,75 у порівнянні з 2023 р. Динаміка фондовіддачі показує нестабільність ефективності використання основних

засобів, проте позитивний приріст у 2023 р. (+1,94) змінився спадом у 2024 р. (-2,42), що може сигналізувати про зниження продуктивності виробничих потужностей. Суттєве зменшення коефіцієнта оборотності оборотних активів (-1,03 у 2024 р.) свідчить про зростання періоду фінансового циклу, що вимагає підвищення ефективності управління обіговими ресурсами та посилення контролю за їхнім використанням. Це підтверджує і період одного обороту оборотних активів, який зріс із 52,38 днів у 2022 р. до 86,42 днів у 2024 р., що вказує на уповільнення фінансових потоків та можливі проблеми з реалізацією товарів. Значне коливання коефіцієнта оборотності запасів (різке зростання у 2023 р. до 54,34 оборотів та падіння у 2024 році до 23,71) говорить про нестабільність у плануванні виробничих процесів та управлінні товарними запасами. Аналогічно, період одного обороту запасів збільшився на 8,57 днів у 2024 році, що може свідчити про накопичення незатребуваних ресурсів.

Позитивну динаміку демонструє коефіцієнт оборотності готових товарів, який стабільно зростав (з 275 оборотів у 2022 році до 793,83 у 2024 році), що вказує на ефективний процес реалізації товарів. Зменшення періоду одного обороту готової продукції (-0,05 у 2024 році) свідчить про покращення швидкості товарообороту. Оборотність дебіторської заборгованості у 2024 році знизилася на 3,49 обороти, а період її погашення зріс на 6,22 дні, що говорить про погіршення платіжної дисципліни контрагентів та потенційні ризики затримки фінансових надходжень. Оборотність кредиторської заборгованості зменшилась на 1,91 обороти у 2024 році, а період її погашення зріс на 3,17 днів, що свідчить про певні труднощі підприємства у виконанні зобов'язань перед постачальниками та партнерами.

Проведений аналіз свідчить про уповільнення оборотності капіталу, зростання дебіторської заборгованості та подовження фінансового циклу, що вказує на потенційні фінансові ризики. Для їхнього зниження доцільно застосувати диверсифікаційні інструменти, серед яких – розширення

географії експорту, оптимізація структури продукції та покращення платіжної дисципліни контрагентів.

Однією з причин погіршення оборотності активів ПрАТ «Володарка» є зміна поведінкових моделей контрагентів, що спричинено високим рівнем невизначеності, порушенням міжнародних ланцюгів поставок та затримками платежів. Ситуація ускладнюється додатковими адміністративними бар'єрами для валютних розрахунків у період воєнного стану, що змушує підприємство працювати в умовах зростаючих фінансових розривів. Збільшення обсягів дебіторської заборгованості також може бути наслідком перерозподілу внутрішнього споживчого попиту через релокацію частини замовників за межі країни або зниження їх платоспроможності.

Важливим чинником уповільнення фінансового циклу є порушення стабільності внутрішнього ринку. Воєнні дії та економічна рецесія призвели до зміни структури споживчих витрат населення, скорочення попиту на окремі категорії продукції та зростання конкуренції з боку дешевшого імпорту з країн Азії. Водночас, підприємство змушене підтримувати резервний запас сировини через нестабільність поставок та перебої у логістичних ланцюгах, що додатково збільшує період обігу оборотних активів.

У цьому контексті особливу роль відіграє SWOT-аналіз (табл. 3.6), який дозволяє визначити внутрішні і зовнішні чинники, що впливають на реалізацію диверсифікаційної стратегії.

Таблиця 3.6 – SWOT-аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Володарка»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Досвід та репутація на ринку понад 25 років.	Висока залежність від короткострокового кредитування.
Власне виробництво повного циклу, 800 тис. одиниць на рік.	Зниження фінансових показників, зокрема прибутку у 2024 р.
Сучасне високотехнологічне обладнання (Assyst, Gerber, Juki).	Зростання дебіторської заборгованості.
Кваліфікований персонал (381 працівник).	Низька маржинальність продукції.
Широкий асортимент продукції (>260 позицій).	Обмежена присутність на нових міжнародних ринках.

Продовження таблиці 3.6

Наявність інтернет-магазину та власної роздрібною мережі.	Потреба в оновленні бренд-комунікацій для молодіжної аудиторії.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення географії експорту (європейські ринки, зростання частки експорту до 26% у 2024 р.).	Економічна нестабільність, спричинена воєнними діями.
Зростання попиту на якісний український одяг у ЄС.	Логістичні складнощі та ризики з постачанням сировини.
Участь у міжнародних виставках та B2B-платформах.	Підвищення цін на енергоносії, сировину, комплектуючі.
Можливість залучення стратегічних інвесторів.	Висока конкуренція з боку національних і європейських брендів.
Модернізація основних фондів та виробничих процесів.	Потенційне зниження купівельної спроможності споживачів.
Впровадження стратегії бренду в сегменті бізнес-класу.	Зміни митного регулювання в ЄС та валютні коливання.

Варто також зазначити, що в умовах сучасної економічної нестабільності в Україні зростає ризик зміни державної політики щодо підтримки окремих галузей, зокрема легкої промисловості. Залежність підприємства від державних замовлень (форменого та спеціалізованого одягу) створює додаткові довгострокові загрози. Післявоєнне перенесення акцентів державної допомоги на інші критичні сфери (енергетика, оборона, інфраструктура) може зменшити внутрішній попит на швейну продукцію. Крім того, існує загроза посилення європейського протекціонізму через активізацію власних виробників у ЄС у межах програм підтримки внутрішнього бізнесу.

На основі SWOT-аналізу було побудовано TOWS-матрицю (табл. 3.7), яка дозволяє поєднати загрози та можливості з внутрішніми характеристиками підприємства і на цій основі сформулювати оптимальні стратегічні рішення для зменшення ризиків.

Одним із практичних інструментів для зниження логістичних ризиків може стати створення локальних складів або логістичних хабів на території основних ринків збуту в країнах ЄС. Це дозволить мінімізувати залежність від зовнішніх транспортних перевезень, скоротити час доставки товарів

кінцевим споживачам і забезпечити гнучке реагування на зміну попиту. Водночас для виходу в молодіжний сегмент доцільно започаткувати співпрацю з незалежними дизайнерами або брендовими консультантами для створення колекцій-колаборацій, що допоможе оновити бренд та підвищити його привабливість серед молодіжної аудиторії.

Таблиця 3.7 – Матриця TOWS для обґрунтування стратегії зменшення ризиків ПрАТ «Володарка»

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	<p>SO-стратегія:</p> <ul style="list-style-type: none"> – вихід на нові ринки ЄС із класичними моделями за рахунок високої якості та виробничого потенціалу; – просування бренду в бізнес-сегменті через участь у міжнародних виставках (Berlin Fashion Week, PTTI UOMO тощо); – залучення іноземного партнера / інвестора для виходу на франчайзинговий або дилерський ринок. 	<p>ST-стратегія:</p> <ul style="list-style-type: none"> – формування резервного фонду та диверсифікація каналів збуту для мінімізації ризиків в умовах воєнного стану; – оптимізація витрат на виробництво й логістику завдяки модернізації та технологічній автоматизації; – зміцнення позицій на стабільних ринках (Франція, Німеччина) для протидії коливанням попиту.
Слабкі сторони (W)	<p>WO-стратегія:</p> <ul style="list-style-type: none"> – оновлення брендової стратегії та вихід на молодіжний сегмент у країнах Східної Європи; – скорочення дебіторської заборгованості через системне партнерство з надійними зовнішніми дистриб'юторами; – створення онлайн-платформ із локалізованим інтерфейсом для кожної цільової країни. 	<p>WT-стратегія:</p> <ul style="list-style-type: none"> – зменшення залежності від короткострокового кредитування за рахунок довгострокових програм підтримки ЄС; – перехід на енергозберігаючі технології для зниження витрат на енергоносії; – перегляд експортного портфеля з фокусом на ринки з низькими митними бар'єрами та стабільним попитом.

Проведений аналіз показав, що найперспективнішим напрямом для ПрАТ «Володарка» є реалізація SO-стратегії, що поєднує вже наявні конкурентні переваги з відкритими можливостями міжнародного ринку. При цьому важливо одночасно враховувати ризики, притаманні сучасному середовищу, та використовувати елементи ST-стратегії для зниження вразливості підприємства до зовнішніх потрясінь.

Таким чином, стратегія диверсифікації ризиків ПрАТ «Володарка» при виході на міжнародний ринок має будуватися на поєднанні товарно-орієнтованого та географічно-орієнтованого підходів (рис. 3.3).

У результаті проведеного дослідження визначено, що ПрАТ «Володарка» володіє достатнім потенціалом для активної диверсифікації

ризиків, що обумовлено поєднанням таких чинників, як багаторічний досвід у виробництві чоловічого класичного одягу, сучасне технологічне оснащення, сформований бренд, широкий асортимент продукції та наявна експортна активність.

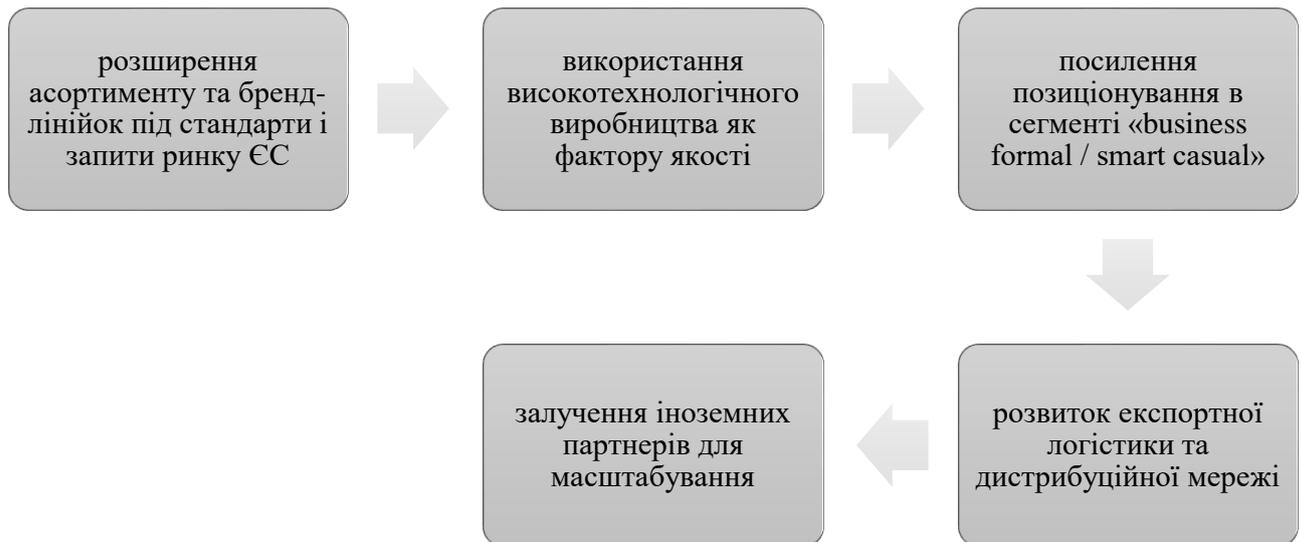


Рисунок 3.3 – Етапи формування стратегії диверсифікації ризиків ПрАТ «Володарка» при виході на міжнародний ринок

На підставі проведеної діагностики ризиків у діяльності ПрАТ «Володарка» можна зробити висновок про необхідність реалізації системної стратегії диверсифікації, спрямованої на зниження впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, посилення стійкості підприємства до змін середовища та забезпечення довгострокової стабільності. Вихід компанії на міжнародний ринок відкриває не лише нові можливості, але й супроводжується специфічними ризиками — валютними, митними, логістичними, юридичними та іміджевими. Тому стратегія має бути багаторівневою, адаптивною та інтегрованою у загальну систему управління підприємством (табл.3.8).

Окремої уваги потребує оцінка ризиків виходу на нові міжнародні ринки. При плануванні експансії до країн ЄС та Північної Америки необхідно враховувати вимоги локальної сертифікації та маркування продукції, дотримання стандартів екологічної безпеки (REACH, Oeko-Tex Standard 100), дотримання норм трудового права та імпорного законодавства.

Таблиця 3.8 – Стратегічні напрями диверсифікації ризиків ПрАТ «Володарка»

Напрямок диверсифікації	Ключові заходи	Очікуваний ефект
Виробнича	Розширення товарного асортименту, впровадження модульного виробництва	Зменшення ризику залежності від окремих товарних груп
Географічна	Вихід на ринки Скандинавії, Північної Америки, Балкан	Зниження впливу геополітичних, логістичних та регіональних ризиків
Канали збуту	Інтеграція маркетплейсів, омніканальна торгівля, впровадження онлайн-примірки	Скорочення ризику втрати збуту через локальні кризи або фізичні обмеження торгівлі
Фінансова	Створення резервного фонду, валютна диверсифікація, залучення довгострокових інвесторів	Зменшення ризику касових розривів, підвищення платоспроможності, стійкості до валютних коливань
Кадрова та організаційна	Мотивація, навчання, створення кадрового резерву, частковий аутсорсинг	Забезпечення стабільності персоналу, безперервності виробництва та зниження ризику кадрового дефіциту

Існують також потенційні ризики культурної адаптації моделей одягу до уподобань місцевих споживачів, що потребує проведення додаткових маркетингових досліджень для точнішого позиціонування товарних груп на нових ринках.

Як узагальнено в таблиці 3.8, ПрАТ «Володарка» реалізує кілька стратегічних напрямів диверсифікації ризиків. Кожен із зазначених напрямів має свої специфічні інструменти, цілі та очікувані результати, що забезпечують стійкість підприємства в умовах зовнішніх викликів. Нижче розглянемо детальніше кожен із напрямів, починаючи з виробничої диверсифікації.

1. Виробнича диверсифікація є одним із провідних напрямів стратегії зниження ризиків на рівні ПрАТ «Володарка». Компанія вже володіє широким асортиментом продукції (понад 260 найменувань), що забезпечує гнучкість у реагуванні на ринкові зміни. Проте, для зміцнення цієї переваги доцільно впровадити модульне виробництво, яке дозволить швидко адаптуватися до нових модних ліній. Варто також розширити продуктову лінійку за рахунок створення нових категорій — корпоративного, медичного та військового одягу. Залучення клієнтів до процесу індивідуального проектування за допомогою онлайн-конструкторів сприятиме персоналізації продукції та підвищенню лояльності споживачів. Сукупність цих заходів дозволить мінімізувати ризики, пов'язані з втратою попиту на окремі позиції, підвищити операційну ефективність і забезпечити стабільність продажів.

2. Географічна та ринкова диверсифікація набуває особливого значення в контексті виявленої концентрації експорту підприємства лише на чотири основні країни. Така вузька залежність підвищує ризики, пов'язані з геополітичними змінами або зниженням попиту на окремих ринках. Рекомендовано розширити зовнішні поставки до нових регіонів, зокрема Скандинавії (Швеція, Норвегія), Балканського півострова (Румунія, Хорватія) та Північної Америки (Канада, США). Для цього необхідно адаптувати продукцію до міжнародних стандартів (Оеко-Тех, ISO 9001), що підвищить довіру іноземних покупців. Участь у міжнародних виставках, платформах і тендерах дозволить розширити клієнтську базу, зміцнити імідж та знизити ризик залежності від одного ринку.

3. Диверсифікація каналів збуту є критично важливою в умовах залежності від фізичних точок продажу. Для підвищення стійкості компанії до логістичних або інфраструктурних збоїв необхідно створити омніканальну систему продажів, яка б включала сайт, мобільний застосунок та присутність на міжнародних маркетплейсах, таких як Amazon, Etsy чи eBay. Впровадження інноваційних рішень на кшталт онлайн-примірки підвищить зручність клієнтів і зменшить кількість повернень. Налагодження

дистрибуційної співпраці з міжнародними брендами та мережами також сприятиме диверсифікації споживчої бази та підвищенню стабільності доходів.

4. Фінансова диверсифікація є необхідною у зв'язку з виявленим зростанням частки короткострокових зобов'язань, що підвищує ризик неплатоспроможності. Стратегія повинна включати залучення довгострокових інвестицій, зокрема від фондів розвитку ЄС або міжнародних банків. Доцільно створити резервний фонд стабільності за рахунок частини прибутку підприємства. Розширення валютного спектра доходів (євро, долар, злотий) сприятиме зниженню чутливості до курсових коливань. Крім того, варто активніше залучати кредитну підтримку через такі міжнародні програми, як ЄБРР, USAID та GIZ, орієнтовані на розвиток українських експортерів.

5. Організаційна та кадрова диверсифікація є відповіддю на ризики кадрової нестабільності. Для забезпечення безперервності виробничого процесу необхідно впроваджувати гнучкі форми організації праці — поєднання постійного штату з підрядними фахівцями. Ефективні програми мотивації, навчання і формування кадрового резерву із можливістю швидкої перекваліфікації сприятимуть зниженню плинності кадрів. Також варто активізувати цифровізацію управлінських функцій, що дозволить уникати залежності від фізичної присутності ключового персоналу в кризових умовах.

У підсумку можна стверджувати, що стратегія диверсифікації ризиків повинна стати пріоритетом середньострокового розвитку ПрАТ «Володарка». Комплексна реалізація запропонованих заходів не лише знизить вплив зовнішніх шоків, але й підвищить антикризову стійкість підприємства, забезпечить гнучкість бізнесу та відкриє нові можливості.

3.3. Формування креативної моделі управління ризиками підприємства на динамічних принципах

Ризик є невід’ємною та об’єктивною складовою підприємницької діяльності. У процесі господарської роботи виникає необхідність у вдосконаленні реакційної здатності управлінської системи підприємства на вплив «організму» ризику, що динамічно змінюється. Аналізуючи історичний розвиток підходів до управління ризиками, спостерігається еволюція парадигм залежно від глибини інтеграції ризик-менеджменту в управлінську структуру підприємства (див. таблицю 3.9).

Розглянемо ступінь розвитку ризик-менеджменту в різних сферах економіки. Насамперед йдеться про функцію "Управління ризиком організації", що є ключовою складовою забезпечення фінансової стабільності та захисту господарської діяльності як державних підприємств, так і галузей економіки загалом.

Таблиця 3.9 – Порівняльний підхід до оцінки парадигм управління ризиками

Критерій	Традиційна парадигма	Інтеграційна парадигма
Організація управління	Диференційований ризик-менеджмент: кожен підрозділ самостійно управляє ризиками відповідно до своїх функцій (фінансова служба, планово-економічний, ревізійний, кадровий відділи).	Інтегрований (об’єднаний) ризик-менеджмент: управління ризиками координується вищим керівництвом, кожен працівник приймає ризик-менеджмент як частину своєї роботи.
Часова характеристика	Ризик-менеджмент «від випадку до випадку»: управління здійснюється за потребою, яку визначає керівництво.	Безперервний ризик-менеджмент: постійний, достатній і чітко керований процес.
Сфера охоплення	Організаційний ризик-менеджмент: охоплює переважно страхові та фінансові ризики.	Розширений (зрілий) ризик-менеджмент: охоплює всі категорії ризиків та організовує їх комплексне управління.

Традиційна парадигма Інтеграційна парадигма Диференційований ризик-менеджмент: кожен підрозділ самостійно управляє ризиками згідно зі своїми завданнями. Відповідальні фінансова, планово-економічна служби, кадровий та ревізійний відділи. Інтегрований ризик-менеджмент: управління ризиками координується вищим керівництвом; усі працівники сприймають ризик-менеджмент як невід'ємну частину своєї роботи. Епізодичне управління ризиками: реагування лише за необхідності. Безперервний процес управління ризиками: постійний, системний та керований підхід. Організаційний ризик-менеджмент: охоплює фінансові та страхові ризики. Розширений ризик-менеджмент: охоплює всі категорії ризиків та пропонує комплексний підхід до їх організації.

У більшості випадків ризик трактується господарюючими суб'єктами як явище з негативними наслідками. Проте сучасна економічна реальність, що характеризується безперервними структурними змінами, коливаннями економічних циклів (пожвавлення, підйоми, стагнація, спад, депресія), вимагає перегляду такого підходу [31].

Необхідно змінювати підходи до розуміння ризику, переглядати існуючі моделі управління ним, оскільки зміни у потоках активів, ліквідності та прибутковості безпосередньо впливають на стабільність бізнесу. З точки зору динаміки, підприємство повинно прагнути до оптимального балансу у співвідношенні «зростання - ризик - дохід».

Управління ризиками стає важливою складовою прийняття стратегічних рішень щодо визначення напрямків розвитку, допустимого рівня ризикованості та оптимального розподілу ресурсів. Це обумовлює потребу в трансформації системи управління, посиленні конкурентоспроможності та ефективності. Сучасний підхід до управління ризиками передбачає креативний, творчий підхід.

Відтак, виникає необхідність формування креативної моделі управління ризиками, алгоритм якої наведено на рис. 3.1.

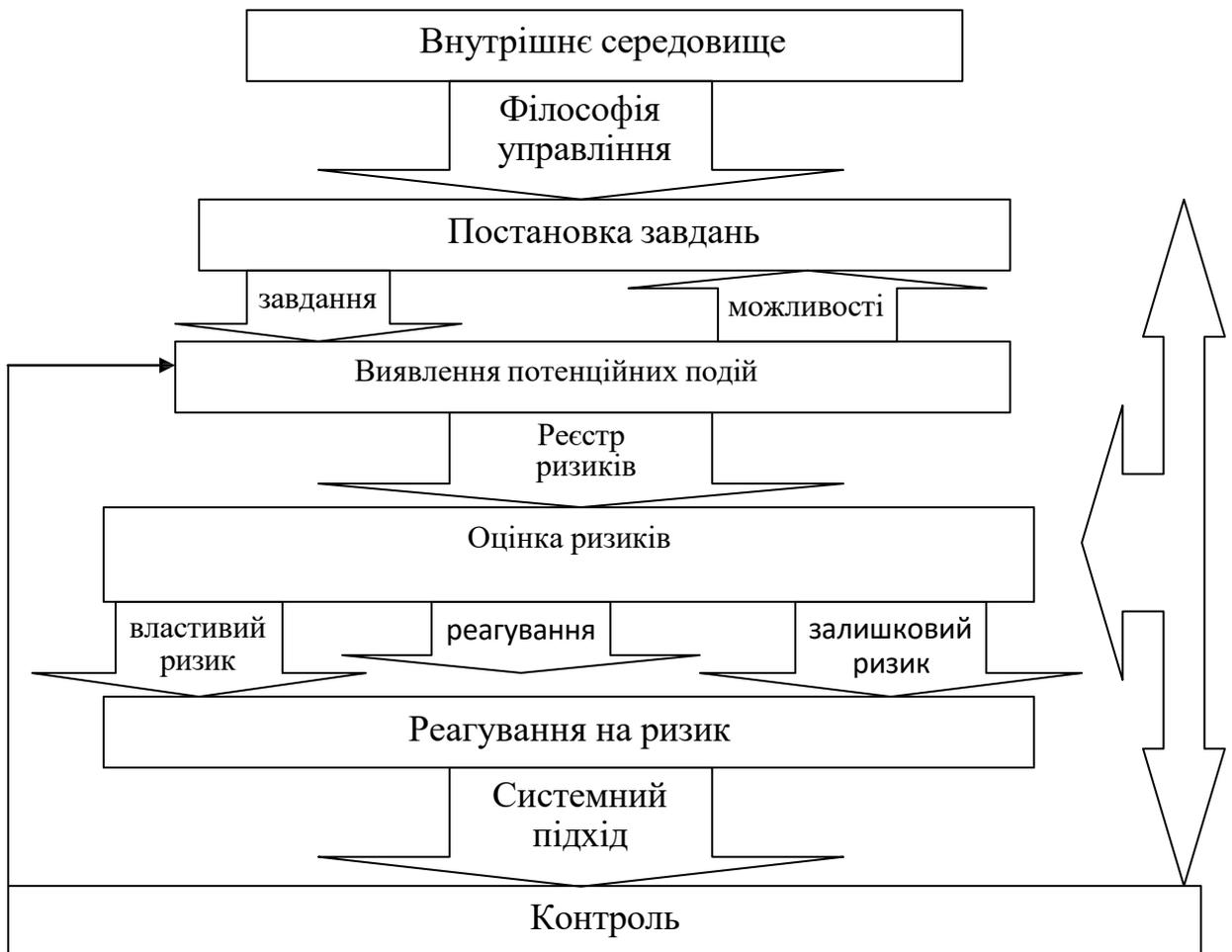


Рисунок 3.4 - Побудова креативної моделі управління ризиками підприємства

Реалізація даної моделі має стати обов'язковим елементом загальної системи оцінки, аналізу та управління ризиками в усіх секторах економіки. Для її ефективного функціонування керівництво повинно переглянути стандарти управління ризиками та оновити внутрішні регламенти.

Менеджмент ризиків передбачає повну відповідальність керівництва за результативність рішень на всіх рівнях управління. Політика, планування, процедури, структура та моделі управління ризиками мають розроблятися за участі ради директорів, виконавчого комітету, менеджерів бізнес-одиниць, функціональних експертів, ключових спостерігачів і спеціалізованих підрозділів з управління ризиками [35].

Ризикова стратегія підприємства повинна враховувати довгострокові цілі, невизначеність зовнішнього середовища, можливості ринку, забезпечуючи досягнення визначених результатів протягом тривалого періоду. Управління ризиками є як наукою, так і мистецтвом прийняття зважених рішень, де важливе місце займає аналіз альтернатив [26].

Головними завданнями стратегії ризик-менеджменту є:

- формування додаткового капіталу та збільшення акціонерної вартості (кількісний аспект);
- забезпечення збереження ключових цінностей підприємства (якісний аспект).

Проблематика ефективного управління ризиками зводиться до визначення пріоритетності завдань, вибору змістовних стратегічних орієнтирів та критеріїв прийняття управлінських рішень.

Зміст процесу управління ризиками фактично збігається із загальною системою управління підприємством. Алгоритм включає визначення цілей, планування, ресурсне забезпечення, моніторинг, прогнозування, оцінку ефективності, вимірювання ризиків і управлінські дії [37].

Гнучкість даної моделі полягає у її модульності: можливості доповнення новими інструментами, методиками, а також виключення неактуальних процедур на кожному з етапів управління.

На основі співставлення прогнозних і фактичних результатів здійснюється оцінка відношення суб'єкта до ризику за критеріями «вигода - можливість - втрата». Аналізуються як позитивні, так і негативні реакції на розвиток ризикових подій, у тому числі на "швидкі" ризики з кумулятивними втратами.

Особливість динамічних ризиків у порівнянні зі статичними полягає в їх повторюваності та адаптивності до змін середовища, що суттєво впливає на ринкову позицію та репутацію підприємства.

Серед найбільш небезпечних ризиків для підприємств виокремлюють інвестиційні ризики, що впливають на фінансові результати проектів.

При дотриманні балансу між рівнем ризику та потенційною вигодою можливе ефективне управління ризиками. Для цього слід враховувати як песимістичні, так і оптимістичні оцінки ризиків із використанням внутрішніх оцінок як базового інструменту. Завдання управління ризиками полягає у гарантуванні стабільного зростання вартості підприємства через постійний аналіз і врахування можливих ризиків.

У діяльності ПрАТ «Володарка» спостерігається постійна необхідність адаптації до динамічного ринкового середовища, коливань попиту, змін у споживчих вподобаннях та інноваційних вимог до продукції легкої промисловості. В умовах глобальної конкуренції, зростання вартості сировини та нестабільності зовнішньоекономічних зв'язків особливо актуальним є формування ефективної системи управління ризиками.

Запровадження креативної моделі управління ризиками для ПрАТ «Володарка» дозволяє:

1. своєчасно ідентифікувати нові ризикові загрози (наприклад, коливання валютних курсів при імпорті тканин, зміни умов поставок, репутаційні ризики через екологічні стандарти);
2. інтегрувати ризик-менеджмент у повсякденну діяльність усіх підрозділів підприємства;
3. проводити постійний моніторинг фінансових та виробничих ризиків;
4. розробляти сценарні моделі реагування на форс-мажорні обставини;
5. активніше застосовувати страхові, резервні та хеджінгові механізми для зниження ймовірності дефолтних ситуацій.

Таким чином, для ПрАТ «Володарка» впровадження динамічної та креативної моделі управління ризиками є стратегічно важливою умовою забезпечення стійкого розвитку підприємства, збереження конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також підвищення інвестиційної привабливості. Особлива увага повинна приділятися гнучкості управлінських рішень, багаторівневій оцінці ризиків і постійному удосконаленню внутрішніх управлінських процедур.

ВИСНОВКИ

У першому розділі проведено теоретичне обґрунтування сутності підприємницьких ризиків та їх впливу на ефективність функціонування суб'єктів господарювання в умовах турбулентного середовища. Ризики класифіковано за джерелами походження (зовнішні та внутрішні), за видом впливу (фінансові, виробничі, ринкові, організаційні) та за рівнем прогнозованості.

Особливу увагу приділено сучасним підходам до управління ризиками, серед яких ключову роль відіграє диверсифікація як стратегія, що дозволяє не лише зменшити ймовірність втрат, але й адаптуватися до змін середовища. Таким чином, в теоретичному аспекті диверсифікація розглядається як важливий інструмент стратегічного ризик-менеджменту, який має бути інтегрований у загальну систему управління підприємством.

У другому розділі виконано поглиблений аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Володарка» за 2022–2024 роки. Проведено оцінку структури активів і пасивів, фінансових результатів, ліквідності, рентабельності та динаміки інвестицій у необоротні активи. З'ясовано, що підприємство демонструє позитивну динаміку щодо оновлення основних фондів, зменшує рівень їх зношеності, що свідчить про інвестиційну активність. Водночас спостерігається зниження ліквідності, зростання короткострокових зобов'язань і зменшення мобільності активів, що є загрозою фінансової стабільності.

Визначено наявність структурних фінансових ризиків, які потребують посиленої уваги до стратегічного управління. Зокрема, нестабільність зовнішнього середовища вимагає створення резервів і оптимізації обігового капіталу. Таким чином, зроблено висновок про потребу впровадження фінансової диверсифікації - за джерелами доходів, валютами, інструментами фінансування, з метою підвищення стійкості підприємства до кризових явищ та забезпечення стабільного зростання.

У третьому розділі акцент зроблено на виявленні ризиків, притаманних діяльності ПрАТ «Володарка», а також оцінці можливостей їх диверсифікації у контексті виходу на міжнародні ринки. Діагностика охопила виробничі, ринкові, логістичні, фінансові та кадрові ризики.

Проведено аналіз структури експорту та ринкової присутності компанії. Встановлено надмірну географічну концентрацію продажів (більше 60% експортного виторгу припадає на дві країни - Францію та Німеччину), що створює ризик залежності від обмеженого числа ринків. Обґрунтовано напрями диверсифікації: розширення товарного асортименту (включно зі спеціалізованими видами одягу), вихід на нові ринки (Скандинавія, Балкани, США), впровадження омніканальної системи збуту, створення резервних фондів, кадрова гнучкість, діджиталізація управління. Узагальнено, що диверсифікація повинна стати пріоритетною стратегією підприємства в умовах післявоєнного відновлення економіки України, забезпечуючи не лише зниження ризиків, а й зміцнення експортного потенціалу, репутації та ринкової присутності компанії.

На основі проведеного дослідження стратегії диверсифікації ризиків ПрАТ «Володарка» можна зробити наступні висновки щодо ефективності управлінських дій у п'яти ключових напрямках:

1. Виробнича диверсифікація забезпечує гнучкість та адаптивність до змін попиту. Підприємство володіє широким асортиментом продукції, однак потребує розвитку модульного виробництва та розширення функціональних лінійок одягу.

2. Географічна та ринкова диверсифікація потребує розширення присутності на нових ринках з метою зниження залежності від окремих країн. Рекомендовано зосередити зусилля на сертифікації продукції та участі у міжнародних тендерах.

3. Диверсифікація каналів збуту через впровадження цифрових платформ дозволяє зменшити ризики локальних криз. Важливо активно розвивати омніканальну присутність та електронну комерцію.

4. Фінансова диверсифікація потребує зниження залежності від короткострокових зобов'язань. Важливими є створення стабілізаційного фонду та залучення міжнародних довгострокових фінансових ресурсів.

5. Організаційна та кадрова диверсифікація має включати побудову кадрового резерву, впровадження мотиваційних програм і цифровізацію управлінських процесів.

Сукупність заходів у кожному з напрямів сприятиме зміцненню конкурентних позицій ПрАТ «Володарка», формуванню антикризової стратегії та забезпеченню стабільного розвитку в умовах високої невизначеності економічного середовища.

Пропозиції щодо реалізації стратегії диверсифікації ризиків ПрАТ «Володарка»:

1. Запровадити модульну модель виробництва для оперативного переналаштування ліній.
2. Розробити нові види продукції (медичний, військовий, корпоративний одяг).
3. Розширити ринки збуту: Скандинавія, США, Канада, Балкани.
4. Забезпечити міжнародну сертифікацію продукції.
5. Впровадити цифрові рішення: онлайн-примірка, CRM, e-commerce.
6. Сформувавши резервний фонд стабільності.
7. Диверсифікувати валютну структуру доходів.
8. Залучити довгострокові фінансові ресурси через міжнародні програми.
9. Упровадити постійні програми підвищення кваліфікації персоналу.
10. Автоматизувати управлінські процеси та рішення.

Впровадження запропонованих заходів дозволить ПрАТ «Володарка» не лише знизити сукупний рівень підприємницьких ризиків, а й забезпечити високу адаптивність бізнес-моделі до змін зовнішнього середовища, посилити конкурентні позиції на міжнародних ринках та створити стабільні умови для довгострокового розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Найт Ф. Ризик, невизначеність і прибуток. Бостон: Гоутон Міфлін, 1921. 381 с.
2. Кейнс Дж. М. Загальна теорія зайнятості, процента і грошей. Лондон: Макміллан, 1936. 403 с.
3. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: у 3 т. Т. 2. Київ: Академія, 2000. 864 с.
4. Ільчук М. М. Основи підприємництва: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 336 с.
5. Сіденко В. Р. Міжнародна економіка: підручник. Київ: Либідь, 2005. 472 с.
6. Ліпич Л. І. Економіка підприємства: навч. посіб. Львів: Новий Світ, 2007. 520 с.
7. Заяць Т. А. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2004. 376 с.
8. Кузьмін О. Є. Економіка підприємства: підручник. Львів: Новий Світ-2000, 2005. 558 с.
9. Собко О. М. Управління ризиками підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 368 с.
10. Балдинюк В. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльністю суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2024. № 55. С. 45–58.
11. Скибінська З., Іщук Е. Формування моделі ризик-менеджменту у системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. С. 123–136.
12. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства... *Європейський наук. журн. економ. та фін. інновацій*. 2020. № 1(3). С. 70–79. Theoretical foundations of risk-management system in industrial enterprises. *InvestPlan Journal*. 2024. С. 12–21.

13. Risk-oriented approach in quality management systems of service enterprises. *Business Inform.* 2024. № 4. С. 267–274.
14. Інтеграція ризик-менеджменту в загальну стратегію підприємства. *PPV Conference Proceedings.* 2024. С. 101–110.
15. Управління ризиками підприємства в умовах невизначеності: сутність, підходи, методи. *OAJI Journal.* 2023. С. 45–55.
16. Особливості управління ризиками в умовах воєнного стану. *ONEU Visnyk.* 2024. С. 126–136.
17. Роль інновацій в підвищенні конкурентоспроможності підприємств. *Ekonomichnyi prostir.* 2024. № 189. С. 52–60.
18. Аналіз впливу інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств. *Reicst Journal.* 2023. Т. 10, № 04. С. 101–112.
19. Проблеми й можливості реалізації інноваційних стратегій для підвищення конкурентоспроможності. *ResearchGate.* 2024. С. 1–15
20. Одреч Д., Момтаз П., Мотузенко Г., Вісмара С. Як війна впливає на розвиток підприємництва: висновки з російсько-українського конфлікту. Вокс Україна. 22 травня 2023. URL: <https://voxukraine.org/yak-vijna-vplyvaye-na-rozvytok-pidpryyemnytstva-vysnovky-z-rosijsko-ukrayinskogo-konfliktu>
21. Онлайн магазин класичного чоловічого одягу. URL: <https://volodarka.com/>
22. Офіційний сайт Приватного акціонерного товариства «Володарка». URL: <https://05502381.pat.ua/emitents>
23. Бай Ц., Кухарук А. Конкурентоспроможність підприємства: зміст і фактори впливу. *Економіка і суспільство.* 2024. №58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4647>
24. Всупереч обставинам: Як український бізнес процвітає під час війни. Payoneer. 2023. URL: <https://www1.payoneer.com/ua/resources/defying-the-odds-how-ukrainian-businesses-thrive-during-war/>
25. Regional Disparities and Economic Growth in Ukraine. *ArXiv,* 2022. № 2205.10022, с. 1–21.

26. Universal and specific features of Ukrainian economic research. *ArXiv*, 2021. № 2107.04321, с. 1–18.
27. Building a Dynamic System of Advanced Risk Management and Risk Assessment of the Company. *ArXiv*, 2022. № 2202.00556, с. 1–16 arxiv.org
28. Financial crises mathematical structure & behavioural biases. *ArXiv*, 2023. № 2303.04567, с. 1–25.
29. Fyshchuk I., Noesgaard M. S., Nielsen J. A. “Managing cyberattacks in wartime: the case of Ukraine.” *Public Administration Review*. 2025. Vol. 85, Iss. 3. Pp. 737–745
30. Dielini M. M., Nesterova M., Wang Yi. Peculiarities of forming an enterprise risk management system in the context of modern transformations: the experience of EU countries and Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2025. Vol. 11, Iss. 2. Pp. 68–79.
31. Fomina O., Semenova S., Moshkovska O. et al. Risk-oriented strategic management accounting in Ukraine: identifying key war-time enterprise risks. *Business: Theory and Practice*. 2023. Vol. 24, Iss. 2. Pp. 533–543.
32. Panov I., Levchenko O., Kramskyi O. Technological innovations in the context of Ukraine’s national security. *Cambridge Journal on Technology and Security*. 2025. Pp. 112–125. Research on the development of innovations in Ukrainian regions: challenges and solutions. *E3S Web of Conferences: ISC MEE 2024*. 2024. Vol. 558. Pp. 01031-1–01031-7.
33. Risk management of enterprises of territorial communities of Ukraine in the conditions of full-scale war. *ResearchGate Publication*. 2024. Pp. 1–12.
34. Competitiveness of the IT business in Ukraine: current state and pathways for enhancement. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2025. Vol. 1 (60). Pp. 387–398.
35. Маковецька І.М., Байдін М.В., Лисаченко О.В. Розробка стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок бізнесу в сучасних умовах. «*Економіка. Менеджмент. Бізнес*». № 1-2(41), 2023.

36. Шуміло О.С., Кім О.О., Ковша Є.І. Формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства з урахуванням глобалізації діяльності підприємств. *Економічний простір*. № 185, 2023. С. 93-97.

42. Яковенко, І.В. Методичні підходи до аналізу та оцінки ризиків в діяльності підприємств / І.В. Яковенко // *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 45–50.

ДОДАТКИ

Додаток А
(обов'язковий)

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: Напрями диверсифікації ризиків у підприємницькій діяльності за матеріалами ПрАТ «Володарка»

Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота

(бакалаврська кваліфікаційна робота / магістерська кваліфікаційна робота)

Підрозділ кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

(кафедра, факультет, навчальна група)

Коефіцієнт подібності текстових запозичень, виявлених у роботі системою StrikePlagiarism 5,42%

Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)

Запозичення, виявлені у роботі, є законними і не містять ознак 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 плагіату та/або текстових маніпуляцій як спроб укриття плагіату, фабрикації, фальсифікації, що суперечить вимогам законодавства та нормам академічної доброчесності. Робота до захисту не приймається.

Експертна комісія:

Боковець В.В., в.о. зав. кафедри ПЛМ _____

Безсмертна О.В., доцент каф. ПЛМ _____

Особа, відповідальна за перевірку _____ Пілявоз Т.М.
(підпис) (прізвище, ініціали)

З висновком експертної комісії ознайомлений(-на)

Керівник _____ Пілявоз Т.М. доцент кафедри
(підпис) (прізвище, ініціали, посада)

Здобувач _____ Кревський Т.А.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Додаток Б ДОВІДКОВИЙ

Фінансова звітність малого підприємництва

		КОДИ
		Дата (рік, місяць, число)
		2024.01.01
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ВОЛОДАРКА"	за ЄДРПОУ
		05502381
Територія		за КАТОТТГ
		UA0502003 0010063857
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ
		230
Вид економічної діяльності	Виробництво іншого верхнього одягу	за КВЕД
		14.13

Середня кількість працівників, осіб: 407

Одиниця виміру: тис.грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон: 21001, Вінницька обл., Вінницький р-н, місто Вінниця, проспект Коцюбинського, будинок 39

I. Баланс на 31.12.2024 р. Форма №1-м

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	8,6	6,8
Первісна вартість	1001	1760,1	1760,1
Накопичена амортизація	1002	(1751,5)	(1753,3)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	12669,1	16851,4
первісна вартість	1011	74620,3	81349,7
знос	1012	(61951,2)	(64498,3)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	12677,7	16858,2
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	1945,2	1939,9
у тому числі готова продукція	1103	438	422,2
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	7126,2	7011,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3307	816,4
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	516,8	822,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	11675,5	25283
Витрати майбутніх періодів	1170	7,6	48,7
Інші оборотні активи	1190	49,6	54,3
Усього за розділом II	1195	24627,9	35975,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	37305,6	52834

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4005,9	4005,9
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	22258,1	30571,7
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Усього за розділом I	1495	26264	34577,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	6422,4
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	4,2	88,1
розрахунками з бюджетом	1620	692,2	1740,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	210,5
розрахунками зі страхування	1625	785,6	382,8
розрахунками з оплати праці	1630	3279	6469,8
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6280,6	3152,4
Усього за розділом III	1695	11041,6	18256,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	37305,6	52834

2. Звіт про фінансові результати
за 2023 рік
Форма №2-м

Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	157 513,9	121661,2
Інші операційні доходи	2120	9313,5	7583,6
Інші доходи	2240	310,8	1,6
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	167 138,2	129246,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(105 563,2)	(84164,9)
Інші операційні витрати	2180	(51 073,7)	(26615)
Інші витрати	2270	(1 019,0)	(426,2)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(157 655,9)	(111206,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	9 482,3	18040,3
Податок на прибуток	2300	(1 168,7)	(0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	8 313,6	18040,3

Керівник

Касьяненко Михайло Іванович

Головний бухгалтер

Плита Галина Степанівна

Додаток В

(обов'язковий)

Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ

до бакалаврської кваліфікаційної роботи

на тему:

Напрями диверсифікації ризиків у підприємницькій діяльності
за матеріалами ПрАТ «Володарка»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи П-21б
076 «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»

Кревський Т.А.

Керівник: к.е.н., доцент кафедри ПЛМ

Пілявоз Т.М.

Таблиця 1 – Динаміка активів ПрАТ «Володарка» в 2022 - 2024 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Нематеріальні активи	8,6	6,8	973,5	-1,8	966,7	-20,93	14 216,18	11 219,77
Основні засоби:	12 669,1	16 851,4	21 528,7	4 182,3	4 677,3	33,01	27,76	69,93
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	12 677,7	16 858,2	22 502,2	4 180,5	5 644	32,98	33,48	77,49
Готова продукція	438	0	399	-438	399	-100	діл. на нуль	-8,9
Запаси	1 945,2	1 939,9	7 403,3	-5,3	5 463,4	-0,27	281,63	280,59
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	7 126,2	7 011,4	11 277,4	-114,8	4 266	-1,61	60,84	58,25
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	3 307	816,4	1 753,2	-2 490,6	936,8	-75,31	114,75	-46,99
Інша поточна дебіторська заборгованість	516,8	822,1	3 501,8	305,3	2 679,7	59,08	325,96	577,59
Гроші та їх еквіваленти	11 675,5	25 283	15 209,2	13 607,5	-10 073,8	116,55	-39,84	30,27
Витрати майбутніх періодів	7,6	48,7	88,1	41,1	39,4	540,79	80,9	1 059,21
Інші оборотні активи	49,6	54,3	827,1	4,7	772,8	9,48	1 423,2	1 567,54
ОБОРОТНІ АКТИВИ	24 627,9	35 975,8	40 060,1	11 347,9	4 084,3	46,08	11,35	62,66
БАЛАНС	37 305,6	52 834	62 562,3	15 528,4	9 728,3	41,62	18,41	67,7

Таблиця 2 - Динаміка джерел фінансування ПрАТ «Володарка» в 2022 - 2024 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Зареєстрований (пайовий) капітал	4 005,9	4 005,9	4 005,9	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	22 258,1	30 571,7	31 644,4	8 313,6	1 072,7	37,35	3,51	42,17
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	26 264	34 577,6	35 650,3	8 313,6	1 072,7	31,65	3,1	35,74
Короткострокові кредити банків	0	6 422,4	14 367,1	6 422,4	7 944,7	діл. на нуль	123,7	діл. на нуль
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	4,2	88,1	0	83,9	-88,1	1 997,62	-100	-100
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	692,2	1 740,9	1 443,4	1 048,7	-297,5	151,5	- 17,09	108,52
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	785,6	382,8	727,3	-402,8	344,5	-51,27	89,99	-7,42
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	3 279	6 469,8	5 197	3 190,8	-1 272,8	97,31	- 19,67	58,49
Інші поточні зобов'язання	6 280,6	3 152,4	5 177,2	-3 128,2	2 024,8	-49,81	64,23	-17,57
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	11 041,6	18 256,4	26 912	7 214,8	8 655,6	65,34	47,41	143,73
Баланс	37 305,6	52 834	62 562,3	15 528,4	9 728,3	41,62	18,41	67,7

Таблиця 3 - Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Володарка» в 2022 - 2024 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	121 661,2	157 513,9	158 369,9	35 852,7	856	29,47	0,54	30,17
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-84 164,9	105 563,2	110 746,1	189 728,1	5 182,9	- 225,42	4,91	- 231,58
Інші операційні доходи	7 583,6	9 313,5	12 174,5	1 729,9	2 861	22,81	30,72	60,54
Інші операційні витрати	-26 615	51 073,7	56 007,8	77 688,7	4 934,1	-291,9	9,66	- 310,44
Інші доходи	1,6	310,8	56,5	309,2	-254,3	19 325	-81,82	3 431,25
Інші витрати	- 426,2	1 019	2 428,8	1 445,2	1 409,8	- 339,09	138,35	- 669,87
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	18 040,3	9 482,3	1 418,2	-8 558	-8 064,1	-47,44	-85,04	-92,14
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	1 168,7	345,5	1 168,7	-823,2	діл. на нуль	-70,44	діл. на нуль
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	18 040,3	8 313,6	1 072,7	-9 726,7	-7 240,9	-53,92	-87,1	-94,05
Разом доходи	129 246,4	167 138,2	170 600,9	37 891,8	3 462,7	29,32	2,07	32
Разом витрати	111 206,1	157 655,9	169 182,7	46 449,8	11 526,8	41,77	7,31	52,13

Таблиця 4 - Структура активів ПрАТ «Володарка» в 2022 - 2024 рр., %

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Нематеріальні активи	0,02	0,01	1,56	-0,01	1,55	1,54
Основні засоби:	33,96	31,89	34,41	-2,07	2,52	0,45
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	33,98	31,91	35,97	-2,07	4,06	1,99
Готова продукція	1,17	0	0,64	-1,17	0,64	-0,53
Запаси	5,21	3,67	11,83	-1,54	8,16	6,62
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	19,1	13,27	18,03	-5,83	4,76	-1,07
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	8,86	1,55	2,8	-7,31	1,25	-6,06
Інша поточна дебіторська заборгованість	1,39	1,56	5,6	0,17	4,04	4,21
Гроші та їх еквіваленти	31,3	47,85	24,31	16,55	-23,54	-6,99
Витрати майбутніх періодів	0,02	0,09	0,14	0,07	0,05	0,12
Інші оборотні активи	0,13	0,1	1,32	-0,03	1,22	1,19
ОБОРОТНІ АКТИВИ	66,02	68,09	64,03	2,07	-4,06	-1,99
БАЛАНС	100	100	100	0	0	0

Таблиця 5 - Структура джерел фінансування ПрАТ «Володарка» в 2022 - 2024 рр., %

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Зареєстрований (пайовий) капітал	10,74	7,58	6,4	-3,16	-1,18	-4,34
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	59,66	57,86	50,58	-1,8	-7,28	-9,08
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	70,4	65,45	56,98	-4,95	-8,47	-13,42
Короткострокові кредити банків	0	12,16	22,96	12,16	10,8	22,96
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	0,01	0,17	0	0,16	-0,17	-0,01
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1,86	3,3	2,31	1,44	-0,99	0,45
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	2,11	0,72	1,16	-1,39	0,44	-0,95
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	8,79	12,25	8,31	3,46	-3,94	-0,48
Інші поточні зобов'язання	16,84	5,97	8,28	-10,87	2,31	-8,56
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	29,6	34,55	43,02	4,95	8,47	13,42
Баланс	100	100	100	0	0	0

Таблиця 6. Динаміка показників ліквідності ПрАТ Володарка» в 2022 - 2024 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	2,23	1,97	1,49	-0,26	-0,48	-0,74
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,05	1,86	1,21	-0,19	-0,65	-0,84
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,06	1,38	0,57	0,32	-0,81	-0,49
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	2,3	1	2,24	-1,3	1,24	-0,06

Таблиця 7- Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ Володарка» в 2022 - 2024 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Власні обігові кошти, тис. грн.	13 586,3	17 719,4	13 148,1	4 133,1	-4 571,3	-438,2
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,55	0,49	0,33	-0,06	-0,16	-0,22
Маневреність власних оборотних коштів	0,86	1,43	1,16	0,57	-0,27	0,3
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	6,98	9,13	1,78	2,15	-7,35	-5,2
Коефіцієнт фінансової автономії	0,7	0,65	0,57	-0,05	-0,08	-0,13
Коефіцієнт фінансової залежності	1,42	1,53	1,75	0,11	0,22	0,33
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,42	0,53	0,75	0,11	0,22	0,33
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,52	0,51	0,37	-0,01	-0,14	-0,15
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	1	1	1	0	0	0
Коефіцієнт фінансової стійкості (покриття інвестицій)	0,7	0,65	0,57	-0,05	-0,08	-0,13
Коефіцієнт мобільності активів	1,94	2,13	1,78	0,19	-0,35	-0,16

Таблиця 8 - Показники ділової активності ПрАТ «Володарка»

Показники	Рік		Абсолютний приріст (відхилення), +,-
	2023	2024	2024 / 2023
Оборотність власного капіталу, обороти	5,18	4,51	-0,67
Оборотність активів, коефіцієнт трансформації, обороти	3,49	2,74	-0,75
Фондовіддача, обороти	10,67	8,25	-2,42
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обороти	5,2	4,17	-1,03
Період одного обороту оборотних активів, днів	69,26	86,42	17,16
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	54,34	23,71	-30,63
Період одного обороту запасів, днів	6,62	15,19	8,57
Коефіцієнт оборотності готової продукції, обороти	719,24	793,83	74,59
Період одного обороту готової продукції, дні	0,5	0,45	-0,05
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	16,07	12,58	-3,49
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	22,4	28,62	6,22
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, обороти	15,71	13,8	-1,91
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	22,92	26,09	3,17
Період виробничого циклу, днів	-	-	-
Період операційного циклу, днів	29,02	43,81	14,79
Період фінансового циклу, днів	6,1	17,72	11,62

ДОВІДКА

про впровадження результатів бакалаврської кваліфікаційної роботи
на тему: «Напрями диверсифікації ризиків у підприємницькій діяльності»

Ця довідка підтверджує, що результати бакалаврської кваліфікаційної роботи Кревського Тимофія Анатолійовича на тему: «Напрями диверсифікації ризиків у підприємницькій» будуть впроваджені в діяльність ПрАТ «Володарка», м. Вінниця.

Використані результати дослідження сприятимуть розробці і обґрунтуванню пропозицій щодо підвищення ефективності управління ризиками в підприємницькій діяльності.

Запропоновані у роботі напрями диверсифікації ризиків дадуть можливість зменшити негативний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, стабілізувати діяльність ПрАТ «Володарка» та забезпечити її стійкий розвиток в умовах економічної нестабільності.

Директор ПрАТ «Володарка»



Михайло КАСЬЯНЕНКО