

Міністерство освіти і науки України
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Економічний факультет
Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему

**Управління ризиками в торговельній діяльності та методи їх
мінімізації**

Виконав:

студент 2 курсу, групи ПТ-М-21

спеціальності

076 Підприємництво та торгівля

Дмитрів Арсен Іванович

Керівник:

к.е.н., доц. кафедри підприємництва,

торгівлі та прикладної економіки

Ємець О.І.

Рецензент:

к.е.н., доцент,

доцент кафедри економічної кібернетики

Судук Н.В.

Івано-Франківськ - 2025 р.

Зміст

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ТОРГОВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Економічна сутність, класифікація та функціональне значення ризиків у торговельній діяльності підприємства.....	6
1.2. Система управління ризиками як складова ефективного менеджменту торговельного підприємства	14
1.3. Методичні підходи до оцінювання та мінімізації ризиків у сфері торгівлі	20
Висновок до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ТОРГОВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВЕСМАК».....	26
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ВЕСМАК» та особливості його функціонування на ринку снекової продукції	26
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства та оцінка впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків	32
2.3. Дослідження системи управління ризиками в ТОВ «ВЕСМАК» та оцінка її ефективності.....	40
Висновок до розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ТОРГОВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВЕСМАК».....	48
3.1. Розробка заходів щодо зниження виробничих, фінансових та логістичних ризиків у діяльності підприємства	48
3.2. Запровадження інтегрованої системи управління ризиками як інструменту підвищення ефективності торговельної діяльності.....	53
3.3. Економічна оцінка результатів запровадження заходів щодо мінімізації ризиків	57
Висновок до розділу 3.....	63
Висновок	64
Список використаних джерел.....	66
Додатки.....	72

Вступ

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростання конкуренції на ринку торговельна діяльність підприємств супроводжується значною кількістю ризиків, що впливають на їх ефективність, стабільність і прибутковість. Управління ризиками стає невід'ємним елементом стратегічного планування, оскільки саме вміння своєчасно ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати ризики забезпечує підприємству конкурентні переваги та стає функціонування.

Торгівля є однією з найдинамічніших галузей економіки, де зміни у споживчих вподобаннях, коливання цін, логістичні виклики, політичні та економічні фактори постійно створюють нові загрози для бізнесу. Тому ефективна система управління ризиками стає запорукою стабільного розвитку торговельного підприємства, дозволяючи не лише уникнути фінансових втрат, а й своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в умовах нестабільного економічного середовища, інфляційних коливань, зростання вартості сировини та транспортних послуг торговельні підприємства стикаються з численними ризиками, які можуть суттєво вплинути на результати їх діяльності. Наявність ефективної системи управління ризиками стає необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

ТОВ «ВЕСМАК», як виробник і дистриб'ютор снекової продукції, діє у висококонкурентному ринковому середовищі, де ризики пов'язані з коливаннями попиту, якістю сировини, дотриманням термінів постачання, коливаннями валютного курсу та змінами законодавчих вимог. Вчасна ідентифікація таких ризиків та розробка дієвих методів їх мінімізації є запорукою стабільного функціонування підприємства.

Дослідження питань управління ризиками у торговельній діяльності є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору. З одного боку, воно дозволяє узагальнити наукові підходи до класифікації, оцінки та нейтралізації ризиків, а з іншого - розробити практичні рекомендації, спрямовані на

вдосконалення системи управління ризиками на конкретному підприємстві. Саме тому тема роботи є надзвичайно актуальною і має прикладне значення для підвищення ефективності діяльності ТОВ «ВЕСМАК» та аналогічних підприємств у сфері торгівлі.

Метою магістерської роботи є дослідження процесу управління ризиками в торговельній діяльності та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи мінімізації ризиків на прикладі ТОВ «ВЕСМАК».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких **завдань**:

1. Проаналізувати теоретичні основи ризиків у торговельній діяльності підприємства та визначити їх економічну сутність, класифікацію і функціональне значення.

2. Дослідити існуючі системи управління ризиками та методичні підходи до їх оцінки і мінімізації.

3. Провести аналіз діяльності ТОВ «Весмак», оцінити фінансово-економічні показники та вплив внутрішніх і зовнішніх ризиків на діяльність підприємства.

4. Розробити заходи щодо мінімізації виробничих, фінансових, логістичних та комерційних ризиків у діяльності ТОВ «Весмак».

5. Запропонувати інтегровану систему управління ризиками та визначити ефективність її застосування для підвищення стабільності та прибутковості підприємства.

6. Узагальнити результати дослідження та підготувати практичні рекомендації щодо впровадження методів управління ризиками в торговельній діяльності.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками в діяльності торговельного підприємства.

Предметом дослідження є методи, інструменти та механізми управління ризиками, що застосовуються у торговельній діяльності на прикладі ТОВ «ВЕСМАК».

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: аналіз і синтез, порівняльний метод, економіко-статистичний аналіз, графічний метод, експертні оцінки, метод системного підходу.

Наукова новизна магістерської роботи полягає у вдосконаленні підходів до оцінки та мінімізації ризиків у торговельній діяльності на основі комплексного аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. У роботі запропоновано практичні рекомендації для підвищення ефективності системи управління ризиками на прикладі ТОВ «ВЕСМАК».

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих у роботі рекомендацій керівництвом ТОВ «ВЕСМАК» для вдосконалення процесу управління ризиками, підвищення ефективності торговельної діяльності, зменшення фінансових втрат та забезпечення стабільності функціонування підприємства.

Структура магістерської роботи – вступ, три розділи, 9 підрозділів висновки, список використаних джерел із 55 найменувань, 18 рисунків, 12 таблиць, загальний обсяг – 80 сторінок, основний матеріал викладено на 71 сторінці.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ТОРГОВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність, класифікація та функціональне значення ризиків у торговельній діяльності підприємства

Ознаками функціонування ринкової економіки є підприємництво як форма ведення бізнесу та конкуренція як ключовий чинник підвищення ефективності господарювання. Саме конкурентне середовище виступає тим динамічним простором, у якому здійснюється торговельна діяльність і формується необхідність постійного пошуку ефективних управлінських рішень. Постійна мінливість ринку, зміна споживчих вподобань, коливання цін та поява нових конкурентів зумовлюють виникнення невизначеності, яка є основним джерелом формування ризиків у підприємницькій, зокрема торговельній, діяльності.

У процесі дослідження управління ризиками в торгівлі доцільно розглянути сутність базових економічних категорій – «підприємництво», «конкуренція» та «ризик».

Згідно з тлумаченням, наведеним у «Економічній енциклопедії» за редакцією С. Мочерного, конкуренція (від лат. *concurrere* - «зіштовхуюсь») - це економічне суперництво між виробниками та продавцями товарів і послуг за найвигідніші умови виробництва й збуту, за можливість отримання найбільшого прибутку. У процесі цієї боротьби стихійно регулюються пропорції суспільного виробництва [21].

Таким чином, класичне визначення конкуренції підкреслює її безпосередній зв'язок зі сферою торгівлі, де головним об'єктом суперництва є вигідні умови реалізації продукції та залучення споживача. Враховуючи цей підхід, можна стверджувати, що конкуренція в торговельній діяльності завжди відігравала провідну роль у розвитку підприємництва, стимулюючи суб'єктів господарювання до вдосконалення асортименту, якості товарів та методів управління ризиками.

Розвиток економічних систем постійно зумовлює трансформацію факторів конкуренції та механізмів їхнього впливу на підприємницьке середовище. Якщо раніше основна боротьба точилася за традиційні ресурси виробництва – землю, працю і капітал, то в сучасних умовах ці фактори набули нових якісних характеристик. Так, значення земельного ресурсу поступово знижується, адже технологічний прогрес створює можливості вирощування сільськогосподарської продукції навіть у несприятливих умовах, наприклад у пустельних регіонах. Це підтверджує формування нової парадигми виробництва, що базується на знаннях, інноваціях і технологіях.

Інтелектуалізація економіки вплинула і на трансформацію інших факторів виробництва: праця поступово набуває ознак інтелектуальної праці, а капітал еволюціонує від матеріального до фінансового та інтелектуального капіталу. Відтак, у сучасній торговельній діяльності вирішальну роль у забезпеченні конкурентних переваг відіграють знання, інновації, інформаційні ресурси та здатність до швидкої адаптації в умовах ринкових змін.

Разом із розвитком суспільства відбувається й еволюція підприємницьких ризиків. Змінюються їхні форми прояву, джерела виникнення та масштаби впливу, проте їхня роль у діяльності суб'єктів господарювання залишається вагомим. Конкурентне середовище безпосередньо зумовлює появу ризиків, адже саме у сфері підприємництва вони проявляються найактивніше.

Підприємницьку діяльність традиційно розглядають як самостійну, ініціативну та систематичну діяльність на власний ризик, спрямовану на виробництво продукції, виконання робіт чи надання послуг з метою отримання прибутку. Таким чином, ризик є невід'ємною складовою підприємництва, що визначає його динамічність і водночас потребує ефективного управління.

Однією з ключових сфер підприємницької діяльності виступає торгівля, яку в «Економічній енциклопедії» визначено як «форму обміну продуктами праці та послугами, історично зумовлену виникненням і розвитком товарного виробництва» [21]. У сучасних умовах глобалізації торгівля набуває особливого значення: з одного боку, розширюються можливості для виходу підприємств на нові ринки, що стимулює їхній розвиток, а з іншого – зростає рівень

невизначеності та кількість ризиків, які супроводжують діяльність торговельних компаній.

Поглиблення міжнародних економічних зв'язків, нестабільність споживчого попиту, валютні коливання, логістичні збої та посилення конкуренції створюють нові виклики для торговельних підприємств. У таких умовах ризик стає «атрибутом прийняття рішень в умовах невизначеності» [12], а ефективне управління ним – ключовим чинником стабільного функціонування і розвитку бізнесу.

Вперше поняття «ризик» та «невизначеність» в межах підприємницької діяльності поєднав Ф. Найт для «збереження різниці між вимірювальною та невимірювальною» невизначеністю [21]. Нині дослідженням прояву та оцінювання впливу ризиків в підприємницькій діяльності займається чисельна група науковців та практиків.

У процесі ведення торговельної діяльності ризик є постійним супутником підприємницьких рішень. Його прояв, насамперед, пов'язаний з економічним обґрунтуванням можливих втрат, які можуть виникнути внаслідок невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища. Ризик супроводжує практично всі стадії функціонування торговельного підприємства – від закупівлі товарів і формування асортименту до реалізації продукції кінцевим споживачам.

До основних причин виникнення ризиків у торговельній діяльності можна віднести:

- невизначеність зовнішнього середовища;
- неефективність управлінських рішень і помилки менеджменту;
- низький рівень інформатизації бізнес-процесів, що ускладнює аналіз даних і прогнозування;
- недостатню кваліфікацію персоналу;
- слабку маркетингову стратегію;
- зміни ринкової кон'юнктури та цінових тенденцій;
- вплив форс-мажорних і непередбачуваних обставин.

Уперше поняття «підприємницького ризику» детально розглянув Дж. М.

Кейнс, який підкреслював, що вартість товару формується з урахуванням так званих «витрат ризику» [9]. Учений також запропонував класифікацію підприємницьких ризиків, поділивши їх на три основні групи (рис. 1.1).

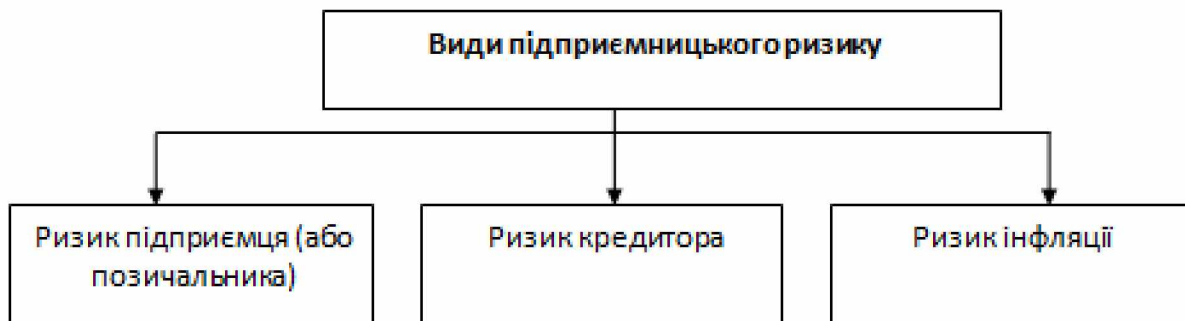


Рис.1.1.Види підприємницьких ризиків за Дж.Кейнсом

Джерело: [25]

У межах торговельної діяльності виділяють кілька груп ризиків, що відображають специфіку економічних відносин.

По-перше, ризик підприємця або позичальника - це очікувані втрати від недоотримання доходів, пов'язані з неефективним використанням капіталу чи зниженням рентабельності вкладень у підприємницькі проекти.

По-друге, ризик кредитора - це можливі втрати, зумовлені банкрутством або невиконанням боржниками фінансових зобов'язань.

По-третє, за Дж. М. Кейнсом, до важливих складових підприємницького ризику належать інфляційні ризики, які виникають унаслідок знецінення грошової одиниці та коливань купівельної спроможності.

Вивчення природи підприємницьких ризиків доцільно здійснювати за допомогою класифікаційного підходу, що дозволяє систематизувати види ризиків за джерелами виникнення, ступенем впливу, рівнем контрольованості тощо. Такий підхід сприяє кількісній оцінці ризиків і виявленню найбільш критичних напрямів, які потребують управлінського втручання.

Для розрахунку рівня ризиків у сучасних умовах активно застосовують методи економіко-математичного моделювання, які дають змогу прогнозувати ймовірність настання ризикових подій та оцінювати очікувані втрати. Розвиток цифрових технологій значно розширює можливості таких методів, забезпечуючи точнішу аналітику та підвищуючи ефективність управлінських рішень.

Аналіз наукових джерел свідчить про значний інтерес учених до проблематики ризиків у підприємницькій діяльності. Узагальнення підходів до визначення поняття «підприємницький ризик» подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Підходи до тлумачення поняття «ризик у підприємницькій діяльності»

Автор / Джерело	Визначення поняття «підприємницький ризик»	Сутність підходу
Дж. М. Кейнс	Ризик – це економічна категорія, пов’язана з можливістю недоотримання очікуваного прибутку або виникнення збитків у процесі підприємницької діяльності.	Пов’язує ризик із коливаннями вартості капіталу та невизначеністю ринку.
А. Маршалл	Підприємницький ризик полягає у ймовірності втрат, спричинених непередбачуваними змінами економічної кон’юнктури.	Орієнтація на зовнішні економічні чинники та мінливість ринкового середовища.
Вишняков Я.Д., Радаєв Н.Н.	Ризик – це ймовірність втрати частини або всього обсягу доданої вартості внаслідок неефективних управлінських рішень.	Акцент на внутрішніх факторах підприємства та впливі управління на кінцевий результат.
Собко О.М.	Ризик – це загроза зниження ефективності діяльності підприємства внаслідок недостатнього рівня інтелектуалізації бізнес-процесів.	Розглядає ризик у контексті інтелектуального капіталу та цифрової економіки.
Мочерний С.В. (ред. «Економічної енциклопедії»)	Ризик – це атрибут господарського рішення, що приймається в умовах невизначеності й може призвести до втрат матеріальних або фінансових ресурсів.	Класичний підхід, що узагальнює природу ризику як постійного елемента підприємницької діяльності.

Джерело: складено автором на основі опрацьованих джерел

Як показує аналіз, більшість науковців ототожнюють підприємницький ризик із можливими втратами прибутку або доходу, що є результативними показниками. Проте такий підхід не враховує індивідуальний внесок суб’єкта господарювання у створення кінцевого результату.

На думку Вишнякова Я. Д. та Радаєва Н. Н., більш доцільним є використання показника доданої вартості, який відображає реальний внесок

підприємця у створення продукту або послуги [28]. В умовах цифровізації та інтелектуалізації економіки поняття доданої вартості трансформується у «інтелектуальну додану вартість», що враховує знання, креативність і технологічні інновації як чинники формування економічного результату.

Цю ідею підтверджує О. Собко, який зазначає, що інтелектуалізація праці безпосередньо сприяє зростанню продуктивності, підвищенню доходів працівників і покращенню якості життя населення (рис. 1.2).

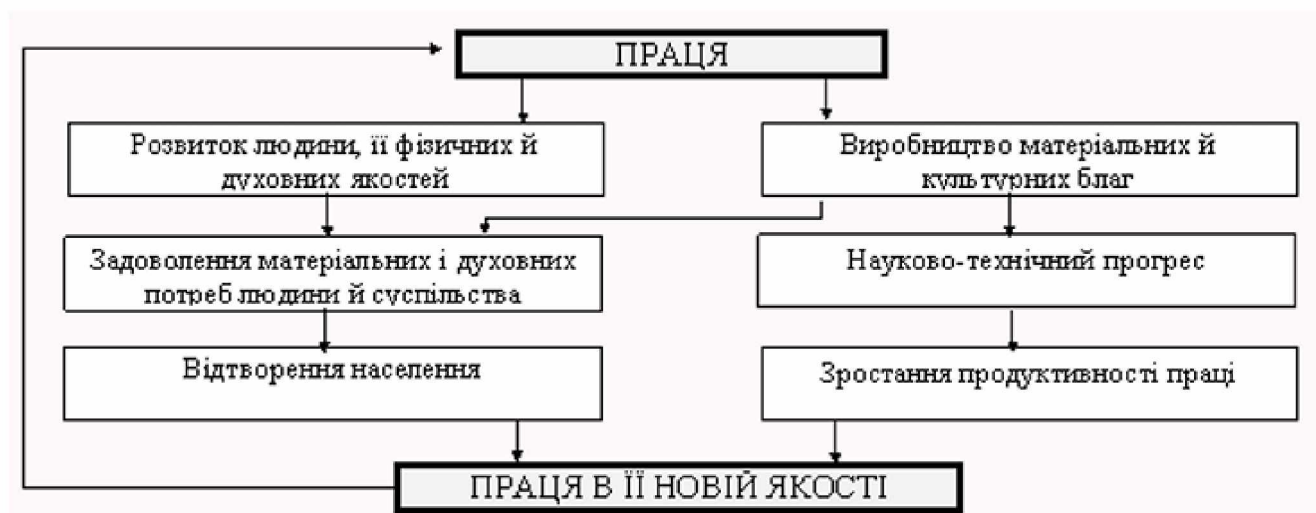


Рис. 1.2. Ланцюг «інтелектуалізація праці – інтелектуалізація доданої вартості – підвищення якості життя»

Джерело: [43]

Показник інтелектуальної доданої вартості (VAIC), запропонований у 1998 р. А. Пулічем, набуває все ширшого практичного застосування в оцінюванні ефективності бізнесу. Попри певний рівень суб'єктивності методики, вона дозволяє оцінювати роль інтелектуального капіталу у підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

З позиції управління ризиками, інтелектуальна додана вартість може розглядатися як індикатор здатності підприємства компенсувати втрати, пов'язані з ризиковими ситуаціями. Чим вищий рівень інтелектуальної доданої вартості, тим більший потенціал підприємства щодо мінімізації ризиків і забезпечення фінансової стабільності.

Отже, під ризиками торговельної діяльності доцільно розуміти потенційні втрати підприємства, що виникають унаслідок зниження його здатності генерувати інтелектуальну додану вартість. Таке трактування поглиблює

теоретичне розуміння природи ризиків і водночас має прикладне значення для розроблення сучасних систем управління ризиками у сфері торгівлі.

Науковці виділяють основні властивості ризику в підприємницькій діяльності [40]:

- подвійність;
- дискретність;
- альтернативність;
- можливість отримання ймовірнісних оцінок;
- схильність до управлінського впливу.

Для дослідження ризиків у підприємницькій діяльності широко застосовують класифікаційний метод, що дозволяє групувати ризики за визначеними ознаками та визначати їхній вплив на ефективність бізнес-процесів. На основі аналізу наукових джерел можна виділити наступні групи ризиків:

1. Виробничі ризики – пов’язані з факторами сезонності, порушенням ритмічності виробництва, стихійними лихами, аваріями та катастрофами;
2. Інноваційні ризики – виникають у процесі розробки та впровадження продуктових і процесових інновацій;
3. Інвестиційні ризики – формуються у кредитній, процентній та валютній сферах.

Більш детальна класифікація представлена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Види ризику на стадії функціонування підприємства

Вид ризику	Оцінка впливу на очікуваний прибуток
Фінансово-економічні ризики	
Нестійкість попиту	Падіння попиту із зростанням цін
Поява альтернативного продукту	Зниження попиту
Зниження цін конкурентами	Зниження ціни
Збільшення обсягу виробництва у конкурентів	Спад обсягів продаж або зниження ціни
Зростання податків	Зменшення чистого прибутку
Платоспроможність споживачів	Зниження обсягів продажу
Зростання цін	Зменшення величини прибутку
Залежність від постачальників, відсутність альтернатив	Зменшення величини прибутку
Дефіцит оборотних коштів	Збільшення розмірів кредитів
Соціальні ризики	

Труднощі з набором кваліфікованої робочої сили	Збільшення витрат на комплектування
Загроза страйку	Зниження продуктивності
Відношення місцевої влади	Додаткові витрати на виконання їх вимог
Недостатній рівень заробітної плати	Текучість кадрів
Недостатня кваліфікація кадрів	Зниження ритмічності, зростання браку, аварій
Соціальна інфраструктура	Зростання невиробничих витрат

Джерело: [25]

Вміщені в економічній літературі підходи до класифікації ризиків дозволяють виділити наступні види ризиків у підприємницькій діяльності (рис.1.3).

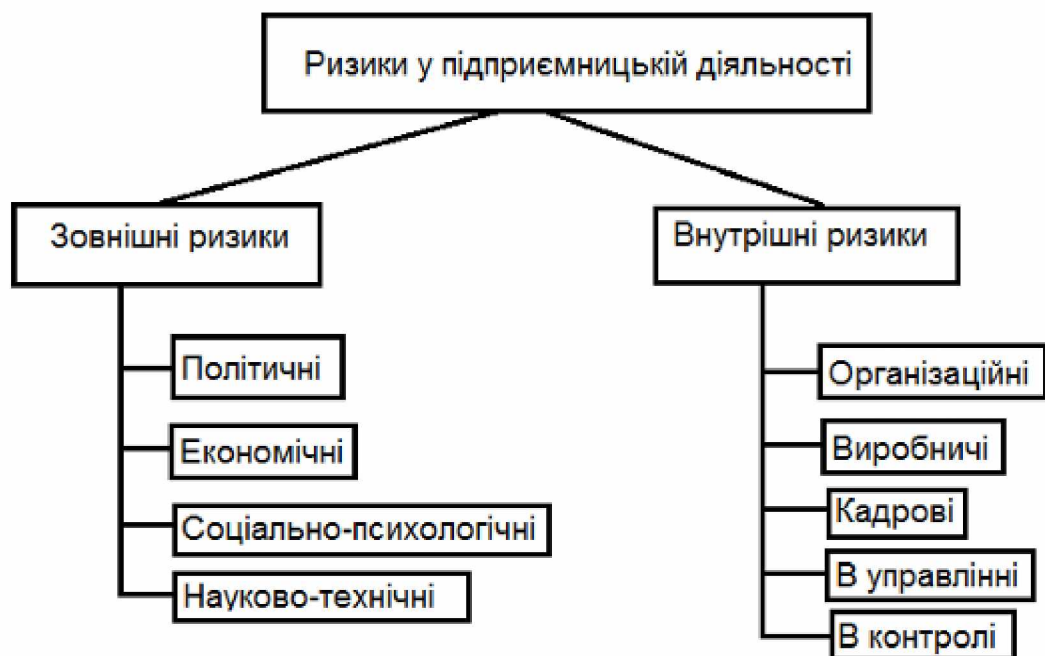


Рис. 1.3. Види ризиків у підприємницькій діяльності

Джерело: складено автором самостійно на основі [27]

Отже, виокремлені види та властивості ризиків дозволяють систематизувати їх і сформувати основні групи, а також визначити ключові аспекти управління в межах цих груп:

1. Сфера виникнення – дає змогу точно визначати, де можуть виникати ризики, і застосовувати ефективні управлінські заходи;
2. Джерело походження – дозволяє планувати профілактичні дії та запобігати появі ризикових ситуацій;
3. Оцінювання – забезпечує застосування методик розрахунку величини ризику, що сприяє мінімізації можливих втрат;

4. Характер наслідків – врахування цього аспекту підвищує точність оцінки ризиків і ефективність планування управлінських рішень.

Підсумовуючи, управління ризиками у підприємницькій діяльності є ключовим елементом забезпечення стабільності та успішності функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища. Воно дозволяє мінімізувати втрати в короткостроковому періоді та оптимізувати їх у довгостроковій перспективі. Водночас ризики виступають природними стимуляторами для інтелектуалізації праці, виробництва та комерційних процесів, що підвищує адаптивність підприємства в ринковій економіці.

1.2. Система управління ризиками як складова ефективного менеджменту торговельного підприємства

Глобалізація економічних процесів створює сприятливі умови для розвитку підприємництва, але ускладнює управління його ризиками. Управління ризиками завжди відносилось до складних процесів, оскільки підприємництво є за своєю суттю ризиковою діяльністю.

На складності управлінських процесів у сфері ризиків наголошують численні науковці [14], відзначаючи, що:

- ризик слід розглядати не лише як можливі фінансові втрати або недоотриманий прибуток, а й як потенційну можливість отримати вищий прибуток, ніж очіувалося;

- поряд із об'єктивним підходом формується суб'єктивний підхід, оскільки оцінка ризику і прийняття управлінського рішення залежать від індивідуального сприйняття людини;

- ризик сприймається як сукупність факторів, що можуть знижувати або підвищувати ефективність підприємства у різних сферах (комерційній, фінансовій, виробничій, інвестиційній тощо);

- управління ризиком – це процес підготовки і реалізації заходів, спрямованих на зниження ймовірності помилкових рішень та мінімізацію негативних наслідків [12].

На сьогодні немає єдиного визначення поняття «управління ризиками в підприємницькій діяльності», що зумовлює наявність різноманітних дефініцій, які доповнюють одна одну. Основні підходи до трактування цього поняття наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Тлумачення поняття «управління ризиками в підприємницькій діяльності»

Автор	Дефініція
Балдін К.В. [3, с. 81]	Полягає у цілеспрямованому спостереженні за розвитком подій та їх наслідками
Донець Л.І. [19, с. 34]	Передбачає виявлення дій, які забезпечують захист від можливих втрат у найближчому та віддаленому майбутньому
Жицька І.В. [21]	Сукупність форм, методів і прийомів, спрямованих на зменшення ймовірності неправильних управлінських рішень та мінімізацію негативних наслідків
Євсеева І.В. [24, с. 94]	Управління ризиком передбачає правильну оцінку рівня ризику, який постійно загрожує людям, майну та фінансовим результатам підприємницької діяльності
Кравченко В. [30, с. 71]	Ризик-менеджмент – управління підприємством або його підрозділами з урахуванням факторів ризику, що включає їх виявлення, оцінку, вибір і застосування методів нейтралізації наслідків, обмін інформацією та контроль результатів
Лук'янова В.В. [33, с. 67]	Передбачає розробку своєчасних заходів для захисту об'єкта управління (наприклад, комерційного проекту) через впровадження адекватних дій у відповідь на ризики

Джерело: [42]

Ефективне управління ризиками потребує розробки методичних підходів, що дозволяють систематизувати процес і підвищити його результативність. Воно базується на дотриманні основних принципів:

- єдиноначальності;
- системності;
- науковості.

Важливе значення мають також застосовані методи управління ризиками, які можуть бути економічними, адміністративними та психологічними, що забезпечує комплексний підхід до мінімізації потенційних втрат у підприємницькій діяльності.

Найважливішими складовими функціями управління ризиками в

підприємницькій діяльності є прогнозування. Адже, своєчасне і правильне прогнозування настання ризикових ситуацій, а також правильна оцінка, базована на прогнозних моделях є основою для результативності управління. Загалом, планування й прогнозування в системі управління ризиками у підприємницькій діяльності дозволяють:

- підвищити вартість підприємства;
- підвищити ефективність управлінських рішень;
- попередити банкрутство підприємницької структури;
- покращити фінансову стійкість [42].

Управління підприємницькими ризиками здійснюється на основі застосування низки інструментів. Серед найбільш застосовуваних інструментів управління ризиками в підприємницькій діяльності виділимо:

- диверсифікація;
- отримання додаткової інформації;
- розробка систем управління;
- мінімізація ризиків;
- оптимізація ризиків на основі інструментів математичного моделювання.

Виокремлення критерію оптимізації ризиків в підприємницькій діяльності матиме доцільність застосування при побудові прогнозних моделей щодо розвитку ситуації та очікуваних змін факторних показників. Застосування методів математичного моделювання для побудови прогнозних моделей в нинішніх умовах інформатизації цих процесів має вирішальне значення. Відтак, прийняті управлінські рішення, базовані на основі результатів моделювання ризикових ситуацій є досить ефективними.

В процесі управління ризиками в підприємницькій діяльності послуговуються різними способами їх мінімізації чи оптимізації, які наочно представлено на рис. 1.4.



Рис.1. 4. Способи мінімізації ризиків в підприємницькій діяльності

Джерело: [1]

Серед різних способів мінімізації та оптимізації ризиків широке застосування має страхування. У країнах із стабільною економікою, особливо високорозвинутих, страхування ризиків у підприємницькій діяльності активно використовується. Водночас у країнах із трансформаційною економікою, зокрема в Україні, цей спосіб мінімізації ризиків поки що не набув значного поширення. Основними причинами є недостатньо розвинений ринок страхування та перестрахування, високий рівень зловживань страхових компаній та низький рівень довіри до них. Як наслідок, страхування ризиків не створює достатніх передумов для ефективного розвитку підприємництва.

Не набув достатнього поширення вітчизняний сектор і метод диверсифікації, включно з її формою – аутсорсингом.

Таким чином, в українських реаліях підприємницькі структури для мінімізації ризиків найчастіше застосовують стратегію ухилення від ризиків, з якими вони не в змозі ефективно впоратися (наприклад, відмова від ненадійних контрагентів або ризикових проектів).

У науковій літературі методи управління ризиками достатньо широко досліджені. Зокрема, цікавою є робота науковців Євсєєвої І.В. та Жицької І.В., яка наочно демонструє практичні підходи до мінімізації ризиків (рис. 1.5) [4]



Рис.1. 5. Методи управління ризиком в підприємницькій діяльності

Джерело: [45]

Для того, щоб скласти програму з управління ризиками, необхідно послідовно пройти кілька етапів: визначити контекст ризиків; виявити і проаналізувати фактори ризиків; оцінити імовірність і наслідки від дії факторів ризику; виробити заходи впливу на ризики; оцінити економічну ефективність управління ризиками (рис. 1.6).

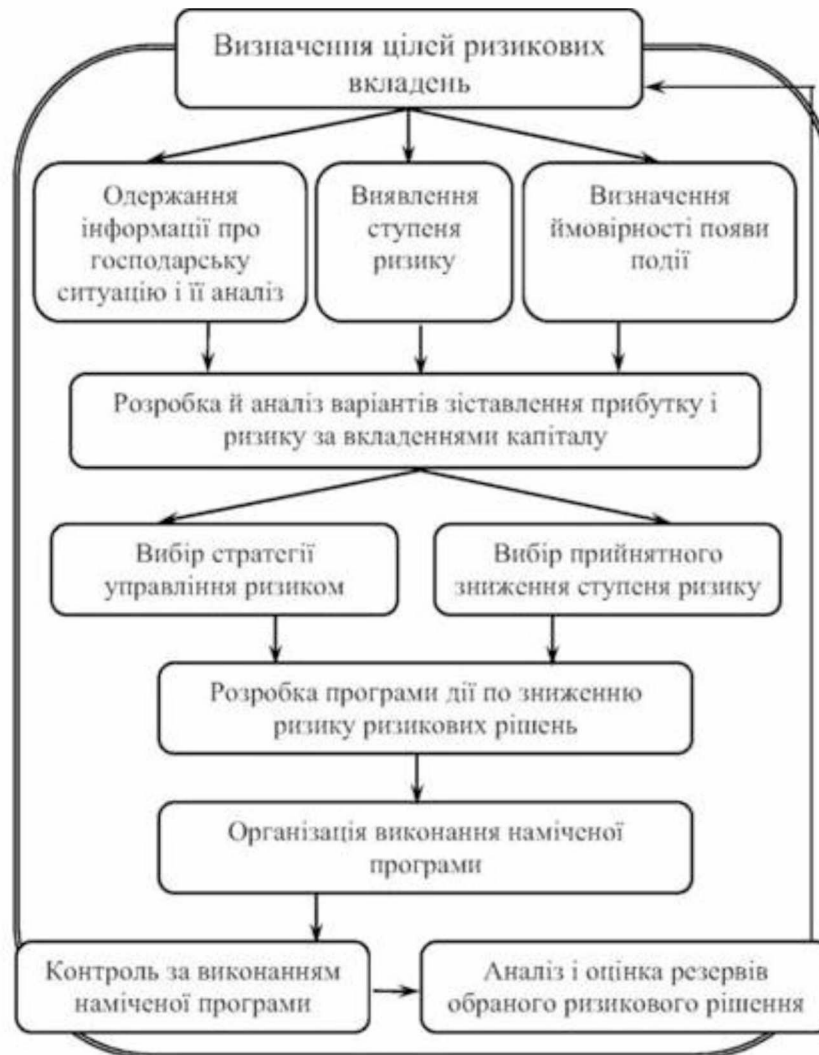


Рис.1.6. Процес ризик-менеджменту

Джерело:[55]

Конкретизація цілей підприємства дозволяє визначити суму збитків за попередній період. Надалі здійснюють факторний аналіз для виявлення ризиків та їх оцінювання з подальшим складанням карти ризиків.

Оцінювання ризику передбачає кількісне описання виявлених ризиків, включно з ймовірністю настання та розміром можливих наслідків, а також набором сценаріїв розвитку ризикових ситуацій. Для кожного виду ризику можна визначити функції розподілу ймовірності настання небажаних подій. Науковці зазначають, що процеси виявлення та оцінювання ризиків тісно взаємопов'язані, а їх розмежування є умовним.

Для визначення вагомості ризику проводять ранжування та відбір ризиків за впливом на діяльність підприємства. Мінімізація або оптимізація ризиків досягається на етапі впливу на ризик, а оцінка економічної ефективності управління ризиками передбачає визначення витрат і вигод від застосування

методів ризик-менеджменту.

Ефективне управління ризиками сприяє підвищенню інноваційності підприємств, оскільки інноваційні ризики зазвичай мають найвищий рівень невизначеності. Враховуючи вплив інноваційного чинника на економічне зростання, удосконалення процесів управління підприємницькими ризиками стає ключовим завданням. Застосування розроблених міжнародними організаціями методик ризик-менеджменту може суттєво підвищити ефективність управління ризиками в українських реаліях.

1.3. Методичні підходи до оцінювання та мінімізації ризиків у сфері торгівлі

Підвищення ефективності управління ризиками в підприємницькій діяльності потребує систематизації методичних підходів до їх оцінювання. Невизначеність і постійні зміни у зовнішньому середовищі зумовлюють необхідність регулярного прийняття управлінських рішень та оцінювання потенційних втрат.

Методика оцінки ефективності управління ризиками передбачає дотримання основних принципів: науковість, економічність та системність.

Для реалізації цих принципів застосовують такі методи: прогнозування та планування, карти ризиків, мінімізація та оптимізація ризиків. Оцінка ефективності управління ризиками здійснюється за двома критеріями: короткострокова мінімізація ризиків та довгострокова оптимізація ризиків.

Застосування цих методів дозволяє підприємству підвищувати інноваційність, покращувати фінансову стійкість та приймати ефективні управлінські рішення в умовах нестабільного ринку.

Переваги для суб'єкта підприємництва від запровадження оцінювання ефективності управління ризиками в підприємницькій діяльності такі:

- передбачення виникнення ризикових ситуацій;
- попередження виникнення ризиків; підвищення
- зниження рівня втрат від настання ризикових ситуацій;

- покращення превентивних заходів;
- мінімізація величини ризику короткотермінового;
- оптимізація величини довготермінового ризику;
- покращення стратегії розвитку підприємницької структури;
- підвищення ефективності управління суб'єктом підприємництва;
- покращення можливостей для формування конкурентних переваг [4].

Ризики в підприємницькій діяльності є різновидом управлінського рішення, тому їх аналіз варто розглядати як складовий етап управлінського процесу. Важливою функцією управління є планування ризиків, що включає кількісний та якісний аналіз потенційних втрат, оцінку часу очікування ризикових ситуацій та їх вплив на ключові показники діяльності.

Головна мета аналізу ризику – надати інформацію потенційним контрагентам або інвесторам щодо превентивних заходів, що зменшують можливі втрати, і на основі цього сприяти прийняттю рішення про участь у проекті (рис.1.7) [8].

У науковій літературі цей процес називають ризик-менеджментом, який забезпечує встановлення рівня ризику та розробку конкретних заходів для мінімізації втрат, з огляду на фінансову ліквідність і економічну ефективність проекту.

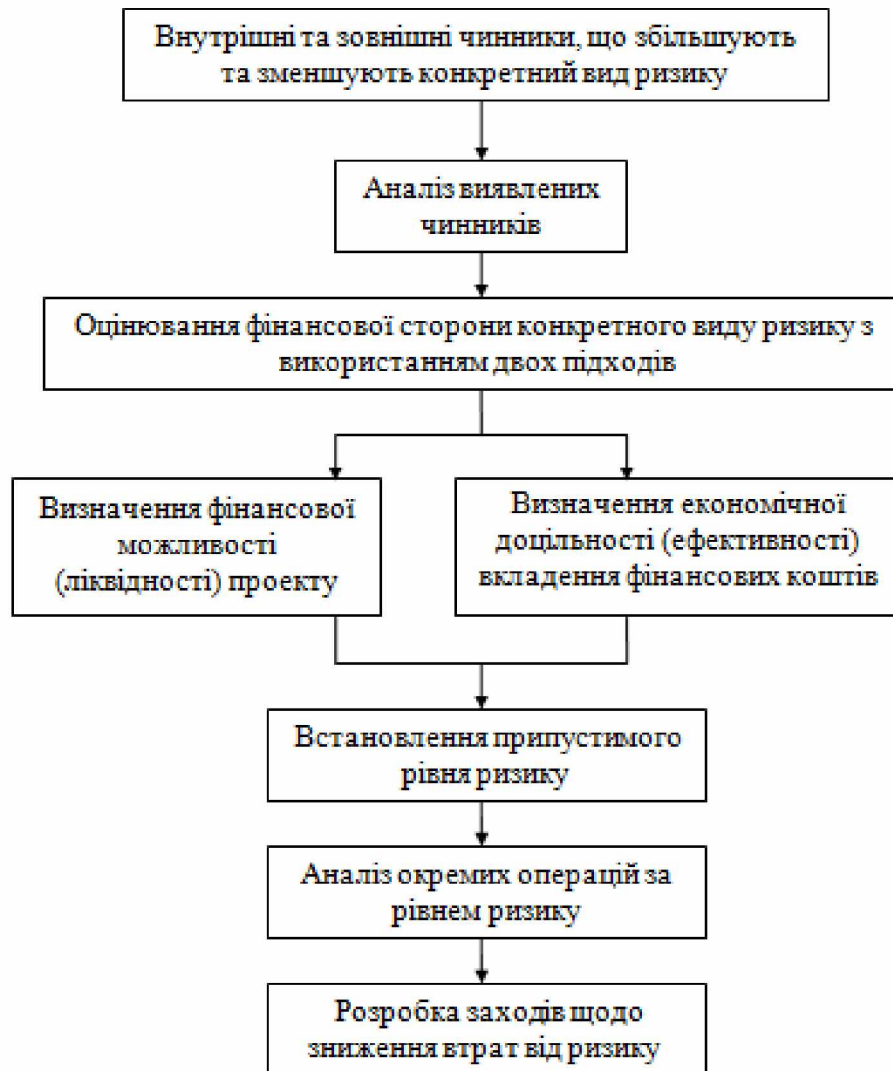


Рис.1.7. Процес ризик-менеджменту

Джерело: [42]

Широкого застосування в оцінюванні ефективності управління ризиками в підприємницькій діяльності набув статистичний метод, зокрема Монте-Карло, який дозволяє враховувати різні фактори та проводити аналіз ймовірних сценаріїв розвитку. Однак, застосування статистичних даних не дозволяє отримувати результати з високим рівнем достовірності.

Дослідження фахової літератури дозволяє виділити низку методів оцінювання ризику в підприємницькій діяльності (рис.1.8):



Рис. 1.8. Перелік методів оцінювання ризиків у підприємницькій діяльності

Джерело: складено автором самостійно на основі [14]

Для виявлення потенційних зон ризику у підприємницькій діяльності застосовують метод доцільності затрат, який базується на експертних оцінках. Основним недоліком цього методу є високий рівень суб'єктивності, що може бути зменшений завдяки високому рівню інтелектуального розвитку експертів.

Підтвердженням важливості розвитку інтелектуального капіталу є дослідження О. Собко, що показують значний вплив освіти на продуктивність праці: 10% підвищення рівня освіти забезпечує зростання продуктивності на 8,6%, тоді як аналогічне збільшення акціонерного капіталу – лише на 3-4% [47]. Подібні висновки підтверджуються тенденціями працевлаштування у сфері розумової праці у США, Великобританії та Японії [50].

Сучасні дослідження (К. Нордстрем і Й. Ріддерстрале) підкреслюють необхідність постійного самонавчання та самовдосконалення, що сприяє розвитку капіталу знань і компетенцій експертів, а отже підвищує ефективність застосування методу доцільності затрат для оцінки управління ризиками.

Аналітичний метод оцінки ризиків базується на порівнянні приростів доходів і ризиків підприємницьких проектів та дозволяє визначати рівень граничної корисності. З огляду на зниження впливу цінової конкуренції та посилення значення ціннісних конкурентних переваг, застосування цього методу сприяє підвищенню економічної ефективності діяльності.

У сучасних умовах оцінювання ризиків у підприємницькій діяльності активно використовує методи математичного моделювання, що забезпечують збір, обробку та аналіз інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Завдяки розвитку аналітичних інформаційних технологій застосування цих методів стає більш ефективним і перспективним.

Серед основних математичних методів оцінки ризиків у підприємстві виділяють (рис. 1.9).

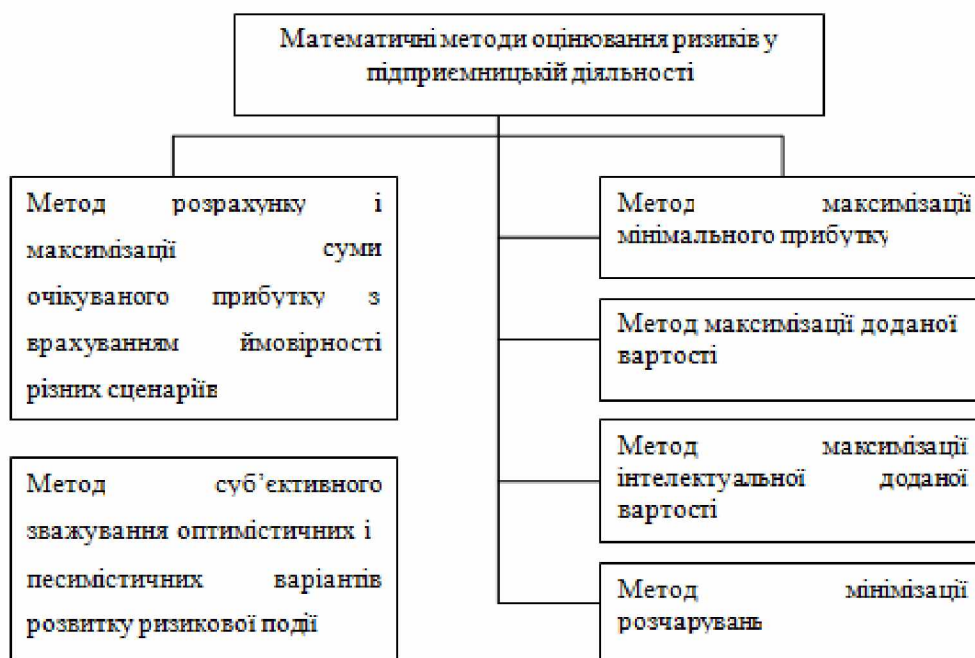


Рис. 1.9. Систематизація математичних методів оцінки ризиків у підприємницькій діяльності

Джерело: [28]

В оцінюванні ефективності управління підприємницькими ризиками важливе значення має кількісний аналіз, який визначає ступінь ризику в абсолютних величинах. Оскільки цей процес є трудомістким і потребує професійного коментаря, до нього доцільно залучати фахівців.

Таким чином, запропоновані показники оцінювання ефективності управління підприємницькими ризиками забезпечать можливості виявлення вузьких ланок та джерел його покращення, що позитивно вплине на зниження негативного впливу ризиків на діяльність підприємницьких структур.

Висновок до розділу 1

У результаті проведеного аналізу теоретичних аспектів управління ризиками в підприємницькій діяльності встановлено, що ризик є невід'ємною складовою підприємництва, яка характеризується подвійністю, дискретністю, альтернативністю, можливістю оцінювання та схильністю до управлінського впливу. Систематизація ризиків дозволяє виокремлювати основні групи – виробничі, інноваційні, інвестиційні, а також забезпечувати їх класифікацію за сферою виникнення, джерелом походження, характеристикою наслідків та оцінюванням.

Управління ризиками розглядається як складний багатофункціональний процес, що включає планування, прогнозування, аналіз, координацію та контроль. Для підвищення ефективності управління використовуються різні інструменти – від страхування та диверсифікації до математичного моделювання та аналітичних методів оцінки ризиків. Особлива роль відводиться кількісному аналізу, побудові карт ризику та формуванню портфелю підприємницьких ризиків, що дозволяє здійснювати ранжування ризиків, відбір пріоритетних та оптимізацію заходів для їх мінімізації.

Застосування сучасних методичних підходів та інформаційних технологій у процесі управління ризиками, а також розвиток інтелектуального капіталу експертів, підвищує обґрунтованість управлінських рішень та сприяє зниженню негативного впливу ризикових подій на результати діяльності підприємств. Врахування цих факторів дозволяє підвищувати ефективність управління ризиками в умовах турбулентного економічного середовища та спрямовує підприємницькі структури на інноваційний розвиток і зміцнення конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ТОРГОВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВЕСМАК»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ВЕСМАК» та особливості його функціонування на ринку снекової продукції

Повне найменування юридичної особи:

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВЕСМАК»

Скорочена назва:

ТОВ «ВЕСМАК»

Код ЄДРПОУ:

41793089

Дата реєстрації:

31.10.2017 (функціонує 7 років 2 місяці)

Місцезнаходження:

Україна, 78432, Івано-Франківська обл., Івано-Франківський р-н, село Драгомирчани, вулиця Миру, будинок 68.

Розмір статутного капіталу:

1 000 000,00 грн.

Організаційно-правова форма:

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Види діяльності:

Основний КВЕД:

10.39 Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів

Інші КВЕД:

- 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів
- 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості
- 10.72 Виробництво сухарів і печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, що зберігаються
- 10.73 Виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів
- 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів

- 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.
- 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами
- 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, олією та харчовими жирами
- 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами
- 46.37 Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами
- 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля [11]

Засновники/учасники юридичної особи:

Прізвище, ім'я, по батькові	Розмір внеску до статутного фонду	Частка (%)
Глодан Василь Дмитрович	1 000 000,00 грн	100%

Керівник підприємства:

Верб'яний Віталій Ярославович.

Діяльність компанії:

ТОВ «ВЕСМАК» є одним з найбільших виробників снекової продукції в Західній Україні. Асортимент продукції включає насіння соняшнику, насіння гарбуза, ядра насіння соняшнику з додаванням солі або смако-ароматичних сумішей, горіхи, кукурудзяні палички та поп-корн.

Стратегія розвитку:

Компанія «ВЕСМАК» прагне створити найсприятливіші умови для виробництва якісної продукції за доступними цінами для споживача. Підприємство постійно вдосконалює виробничі процеси та впроваджує нові технології для задоволення потреб клієнтів [35].

Мета компанії:

Забезпечення споживачів високоякісною снековою продукцією, яка відповідає міжнародним стандартам якості та безпеки.

Розташування:

Завод знаходиться в селі Драгомирчани за адресою: вул. Миру, 68, Івано-Франківська область. Компанія забезпечує доставку своєї продукції власним

транспорт, що гарантує швидку та надійну доставку до місця призначення [11].

Продукція:

Продукція ТОВ «ВЕСМАК» допомагає створювати смачні та якісні снеки, що забезпечують задоволення споживачів та відповідають їхнім очікуванням.

Підприємство активно впроваджує сучасні технології та інновації у виробничі процеси. Сучасне обладнання забезпечує високу продуктивність та відповідність міжнародним стандартам якості. Компанія також експериментує зі смаками та інгредієнтами для створення нових видів снекової продукції, орієнтуючись на сучасні споживчі тренди, такі як здорове харчування та екологічність упаковки.

ТОВ «ВЕСМАК» забезпечує суворий контроль якості на кожному етапі виробництва. Компанія сертифікована згідно з українськими та міжнародними стандартами (наприклад, ISO 22000:2018 або HACCP, якщо є підтвердження). Ця політика дозволяє гарантувати споживачам безпечність продукції та її відповідність очікуванням.

Компанія дотримується принципів соціальної відповідальності, що включає:

- використання екологічно чистих матеріалів для упаковки;
- співпрацю з місцевими фермерами та постачальниками для підтримки локальної економіки;
- участь у соціальних проектах та благодійних ініціативах, таких як підтримка дитячих будинків або організація заходів для громади.

Продукція компанії реалізується через:

- мережу оптових покупців;
- супермаркети та роздрібні магазини по всій території України;
- онлайн-платформи та партнерські Інтернет-магазини;
- експорт до країн ЄС та інших регіонів (за наявності) [32].

Це дозволяє забезпечити широкий доступ до продукції та зростання обсягів продажів.

Організаційна структура – це сукупність виробничих ланок і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також органів управління та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства [26].

Структура має тісні зв'язки з її елементами: ланками управління на кожному рівні, цілями, функціями, процесом управління, чисельним і професійно-кваліфікаційним складом працівників, ступенем централізації і децентралізації функцій управління, інформаційними зв'язками. В рамках організаційної структури відбувається рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень, у чому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації.

При побудові організаційної структури необхідно дотримуватися принципів, які наведені на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Принципи побудови організаційної структури

Джерело: [15]

ТОВ «ВЕСМАК» має *лінійно-функціональну організаційну структуру*, *вона* являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень (рис. 2.2).

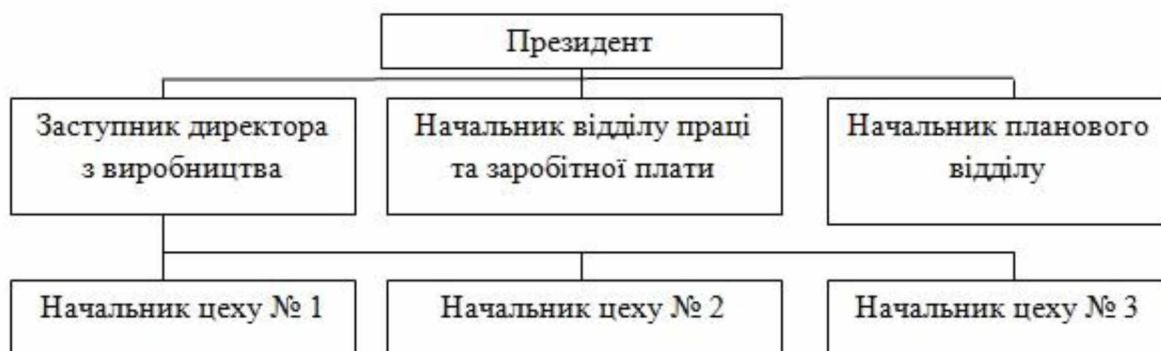


Рис. 2.2. Принципова схема лінійно-функціональної організаційної структури

Джерело: [16]

Це одна з найпоширеніших організаційних структур для малих та середніх підприємств, які займаються виробництвом. Вона зосереджена на поділі підприємства на функціональні підрозділи, кожен з яких спеціалізується на конкретних сферах діяльності.

Переваги:

- Чітке розподілення обов'язків.
- Легкість у керуванні, оскільки кожен підрозділ має чітко визначену роль.
- Спеціалізація і фокус на кожному функціональному напрямку.

Структура:

- **Генеральний директор**
 - Заступник з виробничих питань
 - Виробничий відділ
 - Відділ контролю якості
 - Заступник з адміністративних питань
 - Кадровий відділ
 - Юридичний відділ

- Заступник з маркетингу та продажу
 - Відділ маркетингу
 - Відділ продажу
- Заступник з фінансів
 - Бухгалтерія
 - Фінансовий відділ
- Заступник з логістики
 - Відділ логістики
 - Складський відділ

Генеральний директор

Генеральний директор є головною посадовою особою підприємства, яка керує всіма відділами і підрозділами, приймає стратегічні рішення та забезпечує виконання загальної стратегії розвитку компанії [33].

Заступник з адміністративних питань

Заступник з адміністративних питань відповідає за адміністративну діяльність і внутрішню організацію. До його підпорядкування входять:

- **Кадровий відділ**
- **Юридичний відділ**

Заступник з технічних питань

Заступник з технічних питань керує технічними аспектами діяльності підприємства та відповідає за оптимізацію процесів, які забезпечують виробництво та якість продукції. У підпорядкуванні заступника з технічних питань знаходяться:

- **Відділ контролю якості**
- **Технічний відділ**
- **Відділ інженерії**

Заступник по роботі з публікою

Заступник по роботі з публікою забезпечує комунікацію підприємства з клієнтами, партнерами та громадськістю. У підпорядкуванні заступника по роботі з публікою знаходиться:

- **Відділ зв'язків з громадськістю**

Адміністративне відділення

Адміністративне відділення підпорядковується голові ради засновників. Це відділення забезпечує виконання внутрішніх адміністративних функцій, таких як організація засідань, діловодство та підтримка внутрішніх процедур компанії.

Організаційна структура ТОВ «ВЕСМАК» забезпечує ефективне управління компанією, дозволяючи чітко розподіляти обов'язки між підрозділами та забезпечувати гармонійну взаємодію між ними. Кожен підрозділ займається конкретними напрямками діяльності, що сприяє оптимізації процесів і досягненню високих результатів у роботі підприємства.

Для ТОВ «ВЕСМАК», зважаючи на специфіку бізнесу, найбільш підходить **лінійно-функціональна**, так як компанія спеціалізується на кількох основних лініях продуктів та конкретних цілі розвитку компанії такі:

- ТОВ «ВЕСМАК» середнього розміру підприємство, то функціональна структура дозволить ефективно керувати виробничими та адміністративними процесами.
- Підприємство має кілька різних груп продукції.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства та оцінка впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків

Аналіз витрат підприємства є невід'ємною частиною його фінансового управління, оскільки витрати безпосередньо впливають на фінансовий результат та загальну ефективність діяльності. Це особливо важливо для виробничих підприємств, де велика частина витрат пов'язана з виробництвом товарів або наданням послуг. Аналіз витрат допомагає зрозуміти, як ефективно використовуються фінансові ресурси, та виявити можливості для оптимізації витрат та підвищення прибутковості підприємства [27].

Важливу роль аналіз витрат відіграє для управління та планування. Управління витратами включає контроль за надмірним використанням ресурсів, пошук ефективних рішень та впровадження політик оптимізації витрат.

Завданнями аналізу витрат промислового підприємства є визначення структури витрат, оцінка їх динаміки в часі, виявлення факторів, що впливають на зміну витрат, а також встановлення ефективності використання ресурсів. Важливо зазначити, що аналіз витрат необхідно проводити регулярно, оскільки витрати можуть змінюватися в залежності від різних факторів, таких як зміни в цінах на матеріали, зміни виробничих технологій або ринкові умови [48].

Аналіз витрат підприємства може включати наступні етапи:

1. оцінка рівня та динаміки витрат;
2. визначення структури витрат;
3. виявлення факторів впливу на витрати;
4. оцінка ефективності витрат.

Першим етапом аналізу є встановлення загального обсягу витрат та їх зміни в часі для визначення тенденцій та факторів, що впливають на їх зміну.

На другому етапі проводиться аналіз структури витрат, який дозволяє визначити, які складові складають основну частину витрат та на які напрямки спрямовані фінансові ресурси підприємства.

На наступному етапі здійснюється ідентифікація ключових факторів, які впливають на зміну витрат, таких як зміни в цінах на сировину, зростання обсягів виробництва або зміни виробничих процесів.

Заключний етап являє собою визначення того, наскільки ефективно використовуються фінансові ресурси підприємства та встановлення можливостей для їх оптимізації.

Основним джерелом інформації для проведення аналізу витрат є фінансова звітність підприємства. Окрім цього можна використовувати, так звані внутрішні джерела інформації проведення аналізу витрат, наприклад, Звіт про витрати виробництва, планові і звітні калькуляції собівартості продукції, дані аналітичних і синтетичних рахунків обліку, первинні документи тощо.

Для аналізу витрат промислового підприємства також можна використовувати різні показники та коефіцієнти, такі як витрати на одиницю виробленої продукції, відношення витрат до обсягу виробництва, або відношення витрат до валового доходу. Ці показники допомагають зрозуміти

ефективність використання ресурсів та порівняти показники з аналогічними показниками інших підприємств.

В цілому, аналіз динаміки та структури витрат виробничого підприємства допомагає розкрити потенційні можливості для оптимізації витрат та підвищення ефективності виробництва [6]. Це важливий інструмент управління, який дозволяє підприємству забезпечити стабільність та конкурентоспроможність у складних умовах ринкової конкуренції.

Проведемо аналіз рівня та динаміки змін витрат підприємства. Для цього використаємо дані Звіту про фінансові результати. Результати аналізу подано в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Аналіз рівня та динаміки змін витрат діяльності “ВЕСМАК” за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Величина, тис. грн.			Відхилення			
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 р		2023/2022 р	
				грн.	%	грн.	%
Собівартість реалізованої продукції	14 924	32 877	30 056	17 953	120,3	-2 821	91,42
Адміністративні витрати	1 855	2 303	2 095	448	124,1	-208	91,0
Витрати на збут	5 844	9 572	12 011	3 728	163,8	2 439	125,5
Інші операційні витрати	10	248	4 639	238	124,8	4 391	476,2
Фінансові витрати	149	922	1 140	773	519,8	218	123,6
Витрати (дохід) з податку на прибуток	49	100	144	51	104,1	44	144
Всього витрати	22 831	46 022	50 085	23 191	201,6	4 063	108,8

Джерело: створено автором на основі даних компанії

З табл. бачимо, що у період з 2021 по 2023 рік витрати діяльності компанії “ВЕСМАК” значно зросли. Загальні витрати збільшилися з 22 831 тис. грн. в 2021 році до 50 085 тис. грн. у 2023 році, що відображає зростання на 119%.

Розглядаючи основні складові витрат, слід звернути увагу, що собівартість реалізованої продукції в 2022 році зросла на 120,3% порівняно з 2021 роком, досягнувши 32 877 тис. грн., але у 2023 році вона зменшилася на 2 821 тис. грн., або на 91,42% у порівнянні з попереднім роком. Адміністративні витрати та витрати на збут також зросли на 124,1% та 163,8% відповідно у 2022 році порівняно з 2021 роком, але в 2023 році спостерігається певне зниження цих

витрат на 91,0% та 125,5% відповідно.

Щодо інших операційних та фінансових витрат, вони значно зросли у 2022 році, на 124,8% та 519,8% відповідно, порівняно з 2021 роком, і продовжили зростати в 2023 році.

При цьому витрати з податку на прибуток у 2022 році виросли на 104,1%, а в 2023 році збільшилися на 144%, що свідчить про зростання прибутку до оподаткування підприємства.

Графічне відображення рівня витрат подано в рис 2.3.

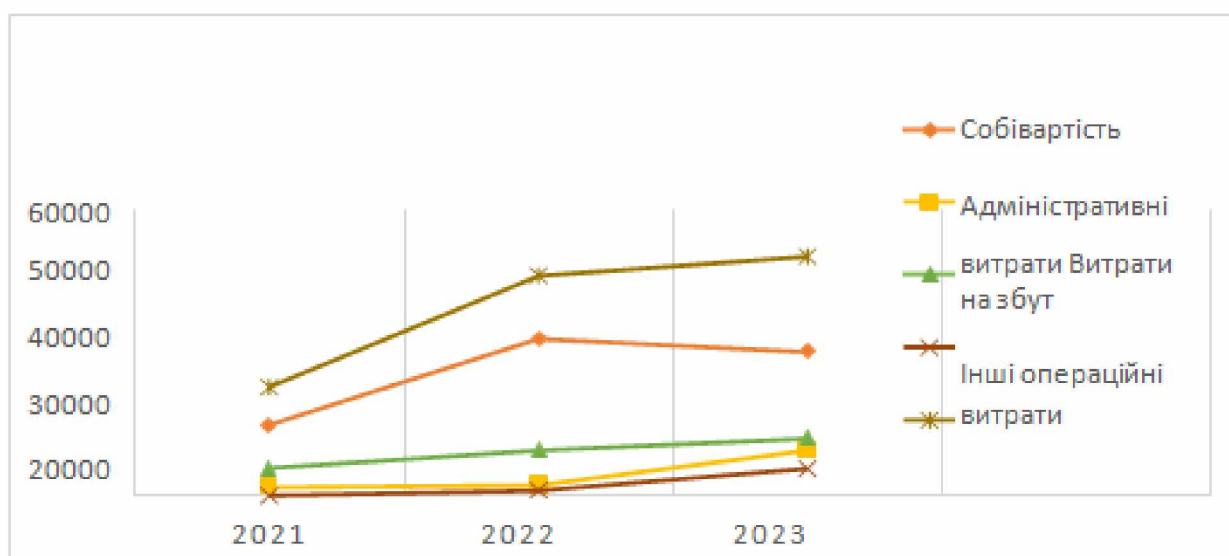


Рис 2.3. Графічне відображення рівня витрат підприємства за 2021-2023 рр.

Джерело: створено автором на основі таблиці 2.1

На наступному етапі аналізу проводиться оцінка складу і структури витрат, питомої ваги кожного елементу витрат.

За допомогою цього етапу можна отримати інформацію про динаміку зміни питомої ваги показників за період до загальної величина витрат підприємства.

Результати проведеного аналізу подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз структури і складу витрат ТОВ “ВЕСМАК” за 2021-2023 рр.

Показники	Величина, тис. грн.			Питома вага у %			Абсолютне відхилення (+/-)	
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	22/21	23/22
Собівартість реалізованої продукції	14 924	32 877	30 056	65,38	71,44	60,01	6,06	-11,43
Адміністративні витрати	1 855	2 303	2 095	8,12	5,0	4,18	-3,12	-0,82
Витрати на збут	5 844	9 572	12 011	25,6	20,80	23,98	-4,8	3,18
Інші операційні витрати	10	248	4 639	0,04	0,54	9,26	0,5	8,72
Фінансові витрати	149	922	1 140	0,65	2,0	2,28	1,35	0,28
Витрати (дохід) з податку на прибуток	49	100	144	0,21	0,22	0,29	0,01	0,07
Всього витрати	22 831	46 022	50 085	100	100	100	-	-

Джерело: створено автором на основі даних компанії

В результаті проведено аналізу структури і складу витрат можна зробити наступний висновок. Питома вага собівартості у 2022 зросла, і становила 71,44% від загальної величини витрат, проте у 2023 зменшилась на 2821 тис. грн і становить 60,01% від усіх витрат. Загальна величина адміністративних витрат зросла з 1 855 тис. грн. у 2021 році до 2 095 тис. грн. у 2023 році. Проте їх питома вага знизилась з 8,12 % до 5 % і 4,18% у 2022 та 2023 відповідно.

За аналізований період значно зросли витрати на збут і надалі займають вагому частку у загальній величині витрат 25,6% у 2021 р., 20,80% - 2022 р. та 23,98% у 2023 році.

У 2023 році спостерігається збільшення величини інших операційних витрат, які становлять 9,26% усіх витрат.

Величина фінансових витрат зросла з 149 тис. грн. у 2021 р. до 1 140 тис. грн. у 2023 році. Питома вага цих витрат зросла з 0,65% у 2021 р. до 2,28% у 2023 році. Порівняно з 2021 роком, витрати зросли на 1,35%, але порівняно з 2022 роком збільшилися на 0,28%.

Отож, спостерігається загальний ріст витрат ТОВ “ВЕСМАК”, але при цьому є зменшення питомої ваги деяких видів витрат. Варто відзначити, що собівартість продукції залишається найбільш значущим елементом витрат.

На рис. 2.4 відображено структуру витрат підприємства за аналізований період.

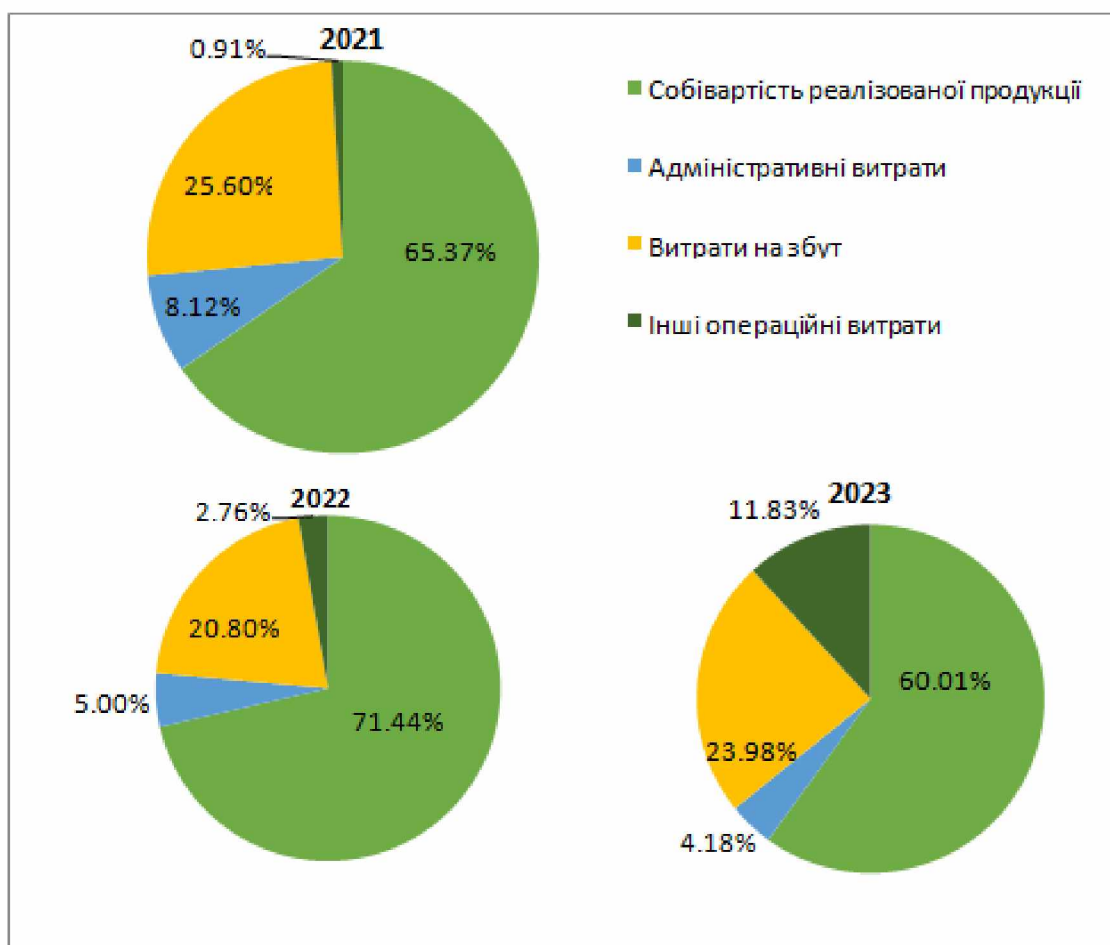


Рис 2.4 Склад та структура витрат діяльності ТОВ “ВЕСМАК” за 2021-2023 рр.

Джерело: створено автором на основі таблиці 2.2

Відповідно до комплексного підходу оцінки понесених витрат було проведено аналіз структури за елементами витрат діяльності табл. 2.3.

Даний вид аналізу дозволяє виміряти та класифікувати витрати на окремі елементи, такі як матеріали, оплата праці, соціальні відрахування, амортизація та інші. За допомогою цього аналізу можна встановити норми кожного економічного елементу витрат та при невиконанні цієї норми, шукати шляхи їх оптимізації [47].

В результаті проведення аналізу можна оцінити витрати, їх структуру та виявити фактори структурних зрушень (табл.2.3).

**Аналіз структури витрат діяльності за економічними елементами
ТОВ “ВЕСМАК” за 2021-2023 рр.**

Види витрат	Структура витрат, %			Відхилення, +/-	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021	2023/2022
Матеріальні затрати	63,9	72,0	65,1	8,1	-6,9
Витрати на оплату праці	16,4	5,4	3,7	-11,0	-1,7
Відрахування на соціальні заходи	3,5	1,1	0,8	-2,4	-0,3
Амортизація	2,4	3,2	3,5	0,8	0,3
Інші операційні витрати	13,8	18,3	26,9	4,5	8,6
Разом	100	100	100	–	–

Джерело: створено автором на основі даних компанії

За результатами проведеного аналізу можна зробити наступні висновки.

Матеріальні витрати протягом аналізованих років продовжують займати найбільшу частку в структурі витрат, що є характерним для виробничого підприємства. У 2022 році їх частка зросла на 8,1% і становить 72% від загальної величини витрат, проте у 2023 р. спостерігається зменшення на 6,9%.

Витрати на оплату праці протягом 2021-2023 років знизились, що може свідчити про автоматизацію виробничих процесів. Так у 2021 році вони становили 16,4% загальної величини витрат, а у 2022 та 2023 рр. - 5,4, 3,7 відповідно.

Відповідно до зменшення витрат на оплату праці знизились і відрахування на соціальні заходи у 2022 р. на 2,4% і становлять 1,1% від всієї суми витрат та на 0,3% у 2023 р. – 0,8%.

Амортизація відносно стабільна, але все ж зросла на +0,8% у 2022 році та на +0,3% у 2023 році і становить 3,2 і 3,5 у 2022 та 2023 роках відповідно.

Інші операційні витрати значно зросли, займаючи все більший відсоток у загальній структурі витрат. Відхилення становить +4,5% між 2021 та 2022 р. та +8,6% між 2022 та 2023 р.

Загальна тенденція показує збільшення відсоткової частки матеріальних та інших операційних витрат, тоді як витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи відносно зменшуються.

Наочне відображення рівня, динаміки і структури витрат за економічними

елементами подано на рис 2.5.

**Рис. 2.5 Рівень, динаміка і структура витрат за елементами ТОВ
“ВЕСМАК” за 2021-2023 рр.**

Джерело: створено автором на основі таблиці 2.3

Отже, в результаті проведеного аналізу витрат протягом трьох років спостерігається збільшення загальної величини витрат. Результати аналізу показали, що основною частиною виробничих витрат є витрати на сировину та матеріали, оплату праці та інші операційні витрати. Таке зростання пов'язане зі збільшенням обсягу виробництва. Більший обсяг виробництва вимагає більше ресурсів для забезпечення виробничих процесів, що впливає на загальні витрати. Аналіз витрат у підприємницькій діяльності полягає у систематичному вивченні та обробці інформації про всі елементи витрат, пов'язані з наданням послуг або реалізацією товарів. Він є важливим інструментом управління бізнесом, що дозволяє підвищувати ефективність діяльності, знижувати витрати та забезпечувати стабільний фінансовий розвиток підприємства.

2.3. Дослідження системи управління ризиками в ТОВ «ВЕСМАК» та оцінка її ефективності

ТОВ «ВЕСМАК» є торговельним підприємством, діяльність якого спрямована на реалізацію продукції широкого споживання. В умовах високої конкуренції та динамічного ринкового середовища підприємство постійно стикається з низкою ризиків, пов'язаних із коливанням попиту, ціноутворенням, змінами у законодавстві, постачанням товарів та фінансовими коливаннями. Тому ефективна система управління ризиками є ключовим елементом стабільного функціонування підприємства [49].

Система управління ризиками в ТОВ «ВЕСМАК» побудована на принципах своєчасного виявлення, оцінювання та мінімізації ризиків. На підприємстві функціонує аналітичний відділ, який відповідає за моніторинг ринкових тенденцій, контроль запасів, оцінку рівня ризику під час укладення угод та формування страхових резервів. Управлінські рішення ухвалюються з урахуванням прогнозів коливань попиту і цін, що дозволяє оперативно реагувати на можливі зміни зовнішнього середовища.

Для виявлення ризиків використовується комбінований підхід, який поєднує елементи експертних оцінок, фінансового аналізу та статистичного моделювання. На основі зібраних даних формується матриця ризиків, де кожен ризик оцінюється за рівнем імовірності та масштабом впливу. Найвищий рівень небезпеки для підприємства становлять [2]:

- * ризик зниження купівельної спроможності населення;
- * ризик перебоїв у постачанні товарів;
- * фінансові ризики, пов'язані зі зміною валютного курсу;
- * ризики, пов'язані з недобросовісними контрагентами.

Для мінімізації ризиків у ТОВ «ВЕСМАК» застосовуються такі методи: диверсифікація постачальників, страхування майнових і фінансових ризиків, використання гнучкої цінової політики, впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем. Завдяки цьому підприємство знижує можливість

виникнення критичних ситуацій і забезпечує стабільність товарообігу.

Ефективність системи управління ризиками оцінюється на основі таких показників, як рівень фінансової стійкості, динаміка чистого прибутку, коефіцієнт ліквідності, швидкість реагування на зовнішні зміни та кількість збиткових операцій. Проведений аналіз показав, що після впровадження вдосконаленої системи моніторингу ризиків, підприємство зменшило частку непередбачуваних витрат на 12%, а показник оборотності товарних запасів покращився на 8%.

Таким чином, система управління ризиками в ТОВ «ВЕСМАК» є ефективною та забезпечує належний рівень адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Разом з тим, потребують подальшого удосконалення процедури прогнозування ризиків, посилення інформаційної безпеки та оптимізація внутрішнього контролю. Реалізація цих напрямів дозволить підприємству підвищити рівень конкурентоспроможності й забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВЕСМАК» є сучасним українським підприємством, що здійснює діяльність у сфері виробництва та реалізації снекової продукції, зокрема насіння соняшнику, насіння гарбуза та очищеного ядра. Підприємство входить до числа провідних виробників Західного регіону України в цій галузі.

Діяльність ТОВ «ВЕСМАК» спрямована на задоволення попиту споживачів у якісній, безпечній та конкурентоспроможній снековій продукції. Виробництво базується на сучасному технологічному обладнанні, що забезпечує високу якість та стабільність продукції, а також дозволяє контролювати всі етапи виробничого процесу – від очищення та обсмажування насіння до фасування готової продукції.

Асортимент продукції підприємства є різноманітним і включає такі основні групи:

- * насіння соняшнику обсмажене (різних сортів та ступенів обсмаження);
- * насіння гарбуза;
- * очищене ядро насіння соняшнику;

* снеки в індивідуальних упаковках під торговою маркою «Весмак» [35].

Підприємство активно розвиває мережу дистрибуції, реалізуючи продукцію як через власні торгові точки та офіційний сайт [vsmak.com.ua](<https://vsmak.com.ua>), так і через партнерські мережі роздрібної торгівлі на території всієї України.

Метою діяльності ТОВ «ВЕСМАК» є стабільний розвиток, підвищення якості продукції, зміцнення конкурентних позицій на ринку та розширення частки присутності у національній торговельній мережі.

Станом на сьогодні підприємство продовжує нарощувати виробничі потужності, впроваджує інноваційні технології у процес обсмаження та пакування продукції, що дозволяє забезпечити високу рентабельність і стійкість до ринкових ризиків.

ТОВ «ВЕСМАК» проводить проінноваційну політику управління ризиками та розвитку діяльності, що забезпечує стабільне функціонування підприємства і підвищує його конкурентоспроможність на ринку. Система управління ризиками на підприємстві постійно вдосконалюється, а основні напрями її оновлення спрямовані на:

- * мінімізацію виробничих, фінансових та операційних ризиків;
- * підвищення ефективності контролю внутрішніх процесів;
- * збереження гнучкості бізнес-моделі у змінних ринкових умовах;
- * покращення комунікацій із постачальниками та клієнтами;
- * підвищення рівня безпеки фінансових операцій;
- * впровадження інноваційних підходів до аналізу ризиків та планування;
- * розвиток корпоративної культури управління ризиками (табл. 2.4) .

Таблиця 2.4

Класифікація ризиків та застосування стратегій у ТОВ «ВЕСМАК»

Види ризиків	Можливий вплив на підприємство	Стратегія управління	Очікуваний результат
Фінансовий	Втрати через коливання цін, кредитні ризики	Формування фінансових резервів, контроль витрат	Мінімізація фінансових втрат
Виробничий	Зупинка цеху, брак продукції	Планове обслуговування обладнання, контроль якості	Безперервність виробництва, стабільна якість
Ринковий	Зменшення попиту на продукцію	Прогнозування, оновлення асортименту	Збереження конкурентоспроможності
Постачальницький	Затримки поставок, нестача сировини	Диверсифікація постачальників	Своєчасність виробництва

Джерело: [8]

Підприємство функціонує в умовах високої конкуренції, однак завдяки продуманій системі ризик-менеджменту займає помітну частку на місцевому ринку. Так, ринкова частка ТОВ «ВЕСМАК» становить близько 19%, що забезпечує йому друге місце серед конкурентів у своїй галузі. Від лідера ринку компанія відстає лише на 2–3%, що свідчить про значний потенціал зростання.

Порівняно з іншими підприємствами галузі (табл. 2.5), частка ринку ТОВ «ВЕСМАК» на 6,5% перевищує показник компанії «Логіст Трейд», на 10,2% - ТОВ «Сервіс-Транс», і на 8,7% – ПП «Мегалайн». Це свідчить про ефективне управління ризиками, високий рівень адаптивності підприємства та здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Таблиця 2.5

Порівняльна характеристика частки ринку ТОВ «ВЕСМАК» та основних конкурентів у 2024 році

№ з/п	Підприємство-конкурент	Частка ринку, %	Відхилення від ТОВ «ВЕСМАК», %	Характеристика позиції на ринку
1	ТОВ «Логіст Трейд»	12,5	-6,5	Середній рівень
2	ТОВ «Сервіс-Транс»	8,8	-10,2	Обмежена частка ринку, залежність від зовнішніх

				партнерів
3	ПП «Мегалайн»	10,3	-8,7	Переважно регіональний масштаб діяльності
4	ТОВ «ВЕСМАК»	19,0	-	Стабільне зростання, ефективна
5	Лідер ринку (умовно)	21,5	+2,5	Висока частка ринку, активна маркетингова політика

Джерело: узагальнено на основі відкритих даних підприємств та власних аналітичних розрахунків автора

Аналіз частки ринку ТОВ «ВЕСМАК» та його основних конкурентів свідчить про стабільну позицію підприємства у регіоні. Займаючи близько 19% ринку, компанія демонструє ефективність своєї системи управління ризиками та здатність своєчасно адаптуватися до змін кон'юнктури. Відставання від лідера ринку лише на 2,5% вказує на значний потенціал для посилення конкурентних позицій за рахунок активізації внутрішніх ресурсів та впровадження інноваційних заходів.

Додатково, порівняння з іншими конкурентами показує, що ТОВ «ВЕСМАК» значно випереджає їх за часткою ринку, що є позитивним показником стійкості підприємства та ефективності його стратегічного планування. Відтак, підприємство має можливість не лише закріпити свої позиції, а й поступово виходити на лідерські позиції, оптимізуючи процеси управління ризиками та вдосконалюючи механізми прийняття управлінських рішень.

З урахуванням поточної частки ринку та тенденцій розвитку галузі, подальший акцент на аналізі ризиків, плануванні та прогнозуванні дозволить ТОВ «ВЕСМАК» підвищити ефективність діяльності та зменшити негативний вплив потенційних ризикових факторів.

Управління ризиками в діяльності ТОВ «ВЕСМАК» починається з визначення потенційних загроз, здатних вплинути на стабільність та ефективність підприємства. Через широкий спектр діяльності компанії, що охоплює виробництво та реалізацію швейних виробів, ризики мають багатовекторний характер і включають як зовнішні, так і внутрішні фактори.

До внутрішніх факторів відносяться ризики, пов'язані з технологічними

процесами та організаційною структурою. Наприклад, неполадки у роботі швейного цеху або недостатня кваліфікація персоналу можуть призвести до зриву виробничих планів, затримки поставок та зниження якості продукції. Важливою складовою є також ефективність управління ресурсами та фінансами, адже недостатній контроль над витратами або невчасна закупівля матеріалів може призвести до додаткових фінансових втрат.

Зовнішнє середовище створює додаткові загрози, які пов'язані із коливанням ринкового попиту, активністю конкурентів та змінами у регуляторній базі. Для ТОВ «ВЕСМАК» особливо значущими є ризики, що стосуються змін споживчих уподобань, сезонності продажів та появи нових конкурентних гравців на ринку. Ці фактори здатні суттєво впливати на обсяги продажу та фінансові результати компанії.

В умовах інтеграції українського ринку у глобальний економічний простір особливе значення набувають ризики, пов'язані з постачанням сировини та комплектуючих, коливанням валютних курсів та впливом міжнародних економічних тенденцій на локальний ринок. Крім того, репутаційні аспекти діяльності компанії, такі як сприйняття бренду споживачами та партнерська довіра, також належать до ключових факторів, що потребують постійного моніторингу.

Таким чином, ідентифікація ризиків у ТОВ «ВЕСМАК» є системним процесом, що включає аналіз внутрішніх і зовнішніх загроз, оцінку їхніх можливих наслідків та визначення зон підвищеної уваги. Цей етап формує основу для подальшої оцінки ризиків та розробки ефективних стратегій управління ними, що дозволяє підприємству підтримувати стабільність, підвищувати конкурентоспроможність і адаптуватися до змінних умов ринку.

Стратегії управління ризиками в діяльності ТОВ «ВЕСМАК» формуються на основі комплексного аналізу ідентифікованих загроз та оцінки їхнього потенційного впливу на підприємство. У сучасних умовах ринку ключовим завданням компанії є не лише виявлення ризиків, але й розробка ефективних механізмів їх мінімізації та оптимізації. Це дозволяє забезпечити стабільність виробничих процесів, збереження фінансових ресурсів та підтримку високого

рівня конкурентоспроможності.

Для ТОВ «ВЕСМАК» стратегічний підхід до управління ризиками передбачає поєднання превентивних та коригувальних заходів. Превентивні заходи включають прогнозування можливих змін у ринковому середовищі, моніторинг діяльності конкурентів та аналіз попиту на продукцію. Це дозволяє підприємству своєчасно адаптувати асортимент, коригувати виробничі плани та оперативно реагувати на коливання попиту, зменшуючи ймовірність фінансових втрат.

Коригувальні заходи передбачають впровадження внутрішніх механізмів реагування на виниклі ризикові ситуації. Важливе значення тут має система контролю за виробничими процесами, управління ресурсами та фінансами, а також підтримка високого рівня кваліфікації персоналу. В умовах ТОВ «ВЕСМАК» це забезпечує безперервність виробництва, стабільність якості продукції та збереження ділової репутації серед споживачів і партнерів.



Рис. 2.6 Структура управління ризиками у ТОВ «ВЕСМАК»

Джерело: [27]

Особливу увагу в стратегіях компанії приділено фінансовому плануванню та формуванню резервів для покриття можливих втрат, пов'язаних із коливанням цін на сировину чи непередбачуваними змінами в економічному середовищі. Крім того, підприємство активно інтегрує інноваційні підходи до управління ризиками, використовуючи сучасні методи математичного моделювання та аналітичні інструменти, що дозволяє прогнозувати наслідки управлінських рішень і вибирати оптимальні шляхи розвитку.

Таким чином, впроваджені у ТОВ «ВЕСМАК» стратегії управління

ризиками забезпечують комплексний підхід до захисту від негативного впливу зовнішніх та внутрішніх загроз. Вони спрямовані на підвищення гнучкості та адаптивності підприємства, що дозволяє компанії ефективно функціонувати у конкурентному середовищі, підтримувати стабільне зростання та формувати передумови для подальшої інноваційної діяльності.

Висновок до розділу 2

У другому розділі магістерської роботи проведено комплексний аналіз управління ризиками в торговельній діяльності ТОВ «ВЕСМАК». Було досліджено загальні особливості діяльності підприємства та його функціонування на ринку снєкової продукції, що дозволило визначити ключові фактори успішності та специфіку ведення бізнесу в даному сегменті.

Аналіз фінансово-економічних показників підприємства дав змогу оцінити його економічну стабільність та виявити внутрішні і зовнішні ризики, які можуть впливати на ефективність діяльності. Серед них виділено коливання попиту, конкуренцію на ринку, залежність від постачальників, а також потенційні внутрішні операційні ризики. Ідентифікація цих ризиків є важливою умовою для розробки заходів щодо їх мінімізації та забезпечення стабільної роботи підприємства.

Дослідження системи управління ризиками ТОВ «ВЕСМАК» показало наявність ефективних механізмів контролю та превентивних заходів, спрямованих на зниження негативного впливу ризиків на діяльність компанії. Разом із впровадженням інноваційних підходів до управління асортиментом і маркетингових комунікацій, це забезпечує підприємству стійку конкурентну позицію на ринку та створює передумови для подальшого розвитку.

Отже, проведений аналіз підтвердив, що ТОВ «ВЕСМАК» має значний потенціал для вдосконалення системи управління ризиками, а реалізація запропонованих стратегічних заходів дозволить підвищити ефективність діяльності, зміцнити позиції на ринку та забезпечити довгострокову стабільність підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ТОРГОВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВЕСМАК»

3.1. Розробка заходів щодо зниження виробничих, фінансових та логістичних ризиків у діяльності підприємства

Підприємницька діяльність за своєю суттю є ризиковою, що обумовлює необхідність високого рівня інноваційності у роботі підприємства. Сучасні трансформаційні процеси економіки створюють, з одного боку, нові можливості для реалізації інноваційних проєктів, а з іншого - підвищують вимоги до їх ефективного впровадження. Особливо це стосується підприємницького сектору, де здатність залишатися конкурентоспроможним без інноваційних характеристик продукції чи послуг є фактично неможливою.

Інноваційний розвиток підприємств торговельного сектору має стратегічне значення, оскільки оригінальність, креативність та інноваційність є ключовими чинниками забезпечення конкурентних переваг [21]. Впровадження новітніх технологій, науково-дослідних розробок та інноваційних рішень дозволяє підвищувати продуктивність праці, розширювати обсяги товарообороту та забезпечувати лідерські позиції на ринку.

В умовах зростаючого попиту на непродовольчу продукцію, характерного для високорозвинених економік, кількість підприємств, здатних пропонувати високоякісні та безпечні товари інноваційного характеру, також збільшується. Водночас інноваційна діяльність відзначається високою динамічністю та ризиковістю, що зумовлює підвищену рентабельність продукції та потенційні фінансові втрати у разі невдалого впровадження проєктів.

Реалізація інноваційних проєктів сприяє інтелектуалізації доданої вартості, що проявляється у її зростанні в абсолютних величинах. Крім того, такі заходи позитивно впливають на ключові фінансово-господарські показники підприємства - валовий та чистий прибуток, дохід від реалізації продукції, рентабельність і продуктивність працівників. Позитивна динаміка

цих показників суттєво знижує вплив інноваційного ризику на конкурентоспроможність торгового підприємства в умовах цифрової економіки [34].

Зважаючи на результати проведеного аналізу діяльності ТОВ «ВЕСМАК», доцільно приділяти особливу увагу підвищенню схильності підприємства до інноваційного ризику. У сучасних умовах торговельна діяльність неможлива без впровадження інноваційних підходів, що підвищують конкурентоспроможність. Водночас не лише важливо визнати наявність схильності до інноваційного ризику, а й оцінити її рівень, оскільки в різних підприємств цей показник може суттєво відрізнятись.

Під схильністю ТОВ «ВЕСМАК» до інноваційного ризику слід розуміти здатність підприємства попереджати та протидіяти ризиковим ситуаціям у процесі реалізації нових проєктів. Високий рівень такої схильності дозволяє підприємству ефективно реагувати на виникнення непередбачуваних обставин та мінімізувати негативні наслідки інноваційної діяльності. Натомість низький рівень схильності обмежує можливості підприємства і призводить до додаткових витрат у разі реалізації ризикових проєктів.

Формування високого рівня адаптації до інноваційного ризику в ТОВ «ВЕСМАК» відбувається через накопичення досвіду у процесі функціонування на ринку, використання наявних ресурсів, інструментів і методів управління ризиками. Такий підхід дозволяє підприємству більш гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечує стабільність діяльності навіть в умовах високої невизначеності.

Термінологічне значення «схильність до інноваційного ризику» походить від поняття «схильність до ризику», вперше введеного Дж. Кейнсом [42]. У сучасній інноваційній теорії існує також поняття «схильність до інновацій», яке розглядається як стимул та мотивація до впровадження інновацій у діяльності підприємства. Механізм схильності до інновацій базується на припущенні, що прибуток є головною метою інноваційної діяльності.

Існують два підходи до розуміння цієї схильності. Перший наголошує на впливі кризових явищ: під час економічних спадів підприємства змушені

змінювати стратегії розвитку, орієнтуючись на мінімізацію ризику та впровадження інновацій для виходу з кризової ситуації. Другий підхід акцентує на суб'єктах, які, впевнені у своїх можливостях та потенційних доходах, самостійно активізують інноваційну діяльність, демонструючи високий рівень схильності до інноваційного ризику.

Важливим фактором впливу є державна політика, зокрема податкове регулювання. Дослідження показують, що низька ставка податку на прибуток стимулює підприємців до інновацій, тоді як високий податок значно знижує таку активність [30].

Сучасні умови в Україні створюють сприятливе середовище для активізації інноваційної діяльності у підприємницькому секторі. Для ТОВ «ВЕСМАК», що функціонує у сфері торговельних послуг, особливо актуальним є впровадження інновацій у товарну політику, оскільки процесові інновації в цій галузі потребують значних ресурсів.

Таким чином, існує пряма залежність між схильністю підприємства до інновацій та його готовністю приймати інноваційний ризик: підвищення схильності до інновацій сприяє більшій готовності до ризикових заходів, і навпаки. Схематично цю залежність можна представити на рис. 3.1.

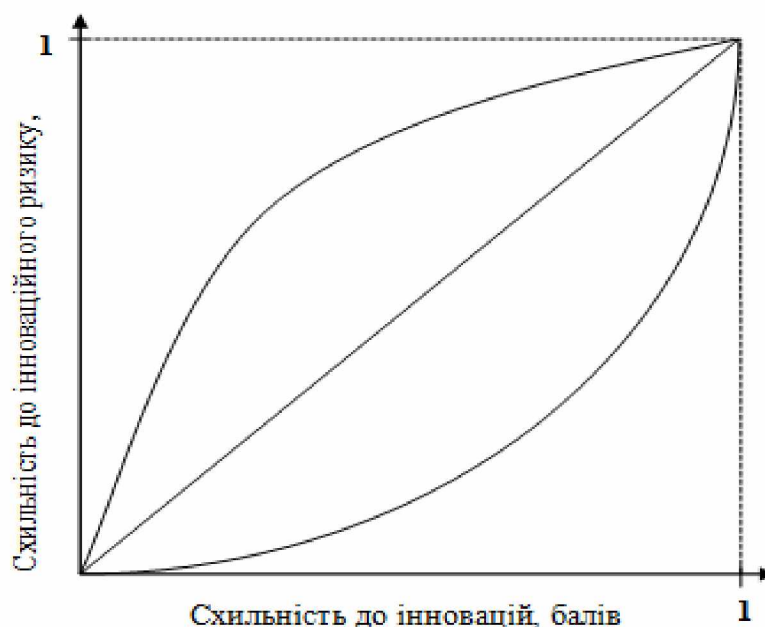


Рис. 3.1. Типова залежність схильності торгового закладу до інновацій та його схильності до понесення інноваційного ризику

Джерело: розроблено автором на основі [42]

Отже, можна виділити три можливі варіанти залежності схильності ТОВ «ВЕСМАК» до інноваційного ризику від його схильності до інновацій. Оцінка цієї варіації у межах від 0 до 1 дозволяє визначити конкретний розвиток ситуації для підприємства. Для підвищення достовірності результатів оцінювання доцільно залучати аналітичні агентства та використовувати методичні підходи, запропоновані в дослідженнях О. Собко [38].

Високий рівень схильності до інноваційного ризику сприяє формуванню інноваційного капіталу підприємства, який є ключовим у створенні інтелектуальної доданої вартості. Інноваційний капітал відображає здатність ТОВ «ВЕСМАК» реалізовувати новації та формувати колективний інтелектуальний потенціал. Основними складовими інноваційного капіталу є інноваційність підприємства, продукції та процесів, що вимагає оптимального планування ресурсів на фінансування продуктових і процесових інновацій.

Формування інноваційного капіталу потребує запровадження стандартів якості продукції та систем управління у підприємстві, а також активізації науково-дослідної та раціоналізаторської діяльності. Важливу роль відіграє захист інтелектуальної власності, що реалізується через патентну політику, ліцензування та використання франчайзингу, особливо в умовах глобалізаційних процесів.

Процес оцінювання схильності ТОВ «ВЕСМАК» до інноваційного ризику є комплексним і передбачає послідовне дослідження динаміки факторних показників ефективності використання ресурсів та застосування математичного моделювання для прийняття управлінських рішень. Визначені показники можуть служити індикаторами рівня схильності підприємства до інноваційного ризику, що дозволяє ефективно управляти інноваційною діяльністю та мінімізувати можливі негативні наслідки.



Рис. 3.2. Алгоритм оцінювання схильності до інноваційного ризику торгових закладів

Джерело: розроблено автором самостійно

Отже, початкові етапи запропонованої методики оцінювання схильності ТОВ «ВЕСМАК» до інноваційного ризику зосереджені на відборі, розрахунку та представленні динаміки показників ефективності використання ресурсів. Ці етапи дозволяють систематизувати інформацію про використання матеріальних та трудових ресурсів і підготувати основу для подальшого комплексного аналізу.

Наступні етапи передбачають комплексне оцінювання, яке здійснюється шляхом визначення впливу факторних показників ефективності ресурсів на інтегральний результативний показник. Порівняння отриманих значень із

критичними дозволяє робити висновки про рівень схильності підприємства до інноваційного ризику.

Кінцевий етап методики передбачає визначення змін у схильності ТОВ «ВЕСМАК» до інноваційного ризику на основі динаміки інтегрального показника у часі, що дає змогу оцінити ефективність управлінських рішень та адаптацію підприємства до ризикових умов.

3.2. Запровадження інтегрованої системи управління ризиками як інструменту підвищення ефективності торговельної діяльності

Серед усіх видів ризиків для вітчизняних торговельних підприємств особливе значення має комерційний ризик, оскільки він безпосередньо впливає на матеріально-технічне забезпечення та прибутковість діяльності. Для ТОВ «ВЕСМАК» цей вид ризику пов'язаний, по-перше, із закупівлею сировини та матеріалів, чутливих до коливань цін і інфляції, а по-друге, із закупівлями за кордоном, що створює умови для валютного ризику через нестабільність курсів.

Характерними детермінантами комерційного ризику є операції купівлі-продажу товарів, що формують потенційні ризикові ситуації, негативні наслідки яких здебільшого проявляються у втраті прибутку - основного пріоритету комерційної діяльності. Особливістю комерційного ризику є високий рівень невизначеності, який виникає через неповну інформацію про контрагентів, постачальників та споживчий попит [2].

Крім того, на рівень комерційного ризику впливають випадкові події, серед яких несвоєчасне транспортування, порушення графіка поставок, обмеженість фінансових і матеріальних ресурсів. Усе це потребує впровадження ефективних механізмів управління ризиками, що дозволяють забезпечити прозорість закупівель та стабільність комерційної діяльності ТОВ «ВЕСМАК».

Джерела ризикових ситуацій у комерційній діяльності ТОВ «ВЕСМАК» поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішнє середовище формується

діями персоналу, які можуть не відповідати внутрішнім регламентам або встановленим нормам, що призводить до втрат фінансових, матеріальних та нематеріальних ресурсів. Особливої ваги набувають нематеріальні ресурси, адже вони визначають конкурентні переваги підприємства. У торговельній сфері це насамперед компетенції персоналу, які впливають на ринковий капітал, зокрема імідж компанії.

Компетентність працівників визначається їх індивідуальним інтелектуальним капіталом, що включає знання, сформовані компетенції та якісні характеристики, такі як креативність, інтелігентність і комунікативні навички. Для ТОВ «ВЕСМАК» особливо важливою є креативність, яка забезпечує інноваційний підхід у торговельній діяльності. Водночас формування «капіталу компетенцій» потребує тривалого часу, що підвищує ймовірність виникнення внутрішніх ризикових ситуацій.

Дослідницький підхід, який виділяє у структурі інтелектуального капіталу дві складові – капітал знань та капітал компетенцій, повністю виправданий для торговельних підприємств. Це підтверджує і практична різниця впливу освіти та природних здібностей на результати діяльності: освіта впливає на рівень доходів на 6–60%, а природні здібності - на 10–45% [5].

Отже, персонал ТОВ «ВЕСМАК» є ключовою сферою виникнення підприємницьких ризиків, а формування капіталу компетенцій, що характеризує здатність співробітників створювати інтелектуальну додану вартість, є економічно обґрунтованим заходом. Це дозволяє зменшити ймовірність настання ризикових ситуацій та мінімізувати можливі втрати, що безпосередньо впливають на величину прибутку підприємства.

Основними джерелами зовнішніх ризиків у комерційній діяльності ТОВ «ВЕСМАК» є несумлінні дії контрагентів, загострення цінової конкуренції, що підвищує ймовірність виникнення негативних ситуацій і втрат, а також зміни у правовій сфері. Зокрема, додаткове навантаження створюють законодавчо-нормативні обмеження, такі як лімітування торговельної надбавки, ускладнення процедур ліцензування та коливання податкових ставок.

Таким чином, комерційний ризик підприємства охоплює комплексний

вплив у сфері купівлі-продажу товарів, що здебільшого проявляється у зниженні інтелектуальної доданої вартості і, як наслідок, зменшенні очікуваного прибутку.

Для ідентифікації видів комерційного ризику доцільно застосовувати підхід «ланцюга створення цінності» за методикою Н. Краснокутської, який дозволяє послідовно визначити ключові бізнес-процеси ТОВ «ВЕСМАК» та відповідні їм небезпеки, пов'язані з потенційними втратами прибутку (рис. 3.3)

Інфраструктура торгового підприємства						
Управління персоналом						
Наукові дослідження та розв'язок технологій						
Закупівлі	Доставка	Зберігання	Власне виробництво	Передпродажа	Продажі	Післяпродажне та сервісне обслуговування

Рис.3.3 Процеси, що визначають зміст комерційної діяльності в ланцюгу створення цінності на торгівельному підприємстві

Джерело: [51]

Вважаємо доцільним підтримати підходи науковців щодо охоплення комерційної діяльності складовими ланцюга створення цінності, адже діяльність ТОВ «ВЕСМАК» орієнтована на формування доданої цінності для споживача. Підвищення якості пропонованого товару та забезпечення його корисності для клієнта безпосередньо впливає на готовність купувати продукцію підприємства.

Тому управління комерційними ризиками в ТОВ «ВЕСМАК» доцільно зосередити в межах ланцюга створення цінності. Одним із базових заходів мінімізації втрат є відмова від ненадійних контрагентів. На сьогодні підприємство широко застосовує цей метод, що є ефективним у межах поточного масштабу діяльності. Проте з розширенням на нові регіональні ринки та збільшенням обсягів виробництва ефективність такого підходу може зменшитися.

Систематизований за портфель методів управління комерційними ризиками підприємства роздрібною торгівлі

Тип методу управління комерційним ризиком	Приклади застосування в роздрібній торгівлі
Ухилення	Відмова від ненадійних контрагентів, страхування ризиків, залучення гарантій, лімітування угод, впровадження контролю та часткового дублювання відповідальних функцій
Локалізація	Використання аутсорсингу, розукрупнення процесів для зменшення ризикових зон
Дисипація (розсіювання ризику)	Горизонтальна інтеграція з постачальниками, товарна диверсифікація, регіональна диверсифікація, диверсифікація постачальників та перевізників
Компенсація	Стратегічне планування, прогнозування та моніторинг зовнішнього середовища й товарних ринків, активний маркетинг, гнучка цінова політика, створення фінансових, кадрових та товарних резервів, програми підготовки та мотивації персоналу
Прийняття	Самострахування, включення дрібних втрат у роздрібну ціну товару

Джерело: [25]

Таким чином, впровадження інтегрованої системи управління комерційними ризиками у діяльність ТОВ «ВЕСМАК» дозволить упорядкувати процеси, підвищити системність і ефективність управління ризиками в торговельній діяльності.

Для підвищення якості оцінки контрагентів у межах управління комерційними ризиками пропонуємо ТОВ «ВЕСМАК» застосовувати спеціальну шкалу оцінки (табл. 3.2), що дозволяє визначати надійність партнерів та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо співпраці.

Таблиця 3.2 Шкала для оцінки ризиків торгового підприємства на основі зміни величини операційного прибутку

Величина очікуваних втрат операційного прибутку підприємства до 10%	Ступінь очікуваного ризику Мінімальний
Від 10% до 40%	Низький
Від 40% до 60%	Середній
Від 60% до 90%	Високий
понад 90%	Критичний

Джерело: [40]

Таким чином, на основі запропонованої шкали торгове підприємство може обґрунтувати доцільність відмови співпраці з окремими контрагентами в комерційній діяльності. Так, доцільно відмовитися від співпраці із тими партнерами, які несуть загрозу втрат величини операційного прибутку на двох рівнях – критичному та високому.

3.3. Економічна оцінка результатів упровадження заходів щодо мінімізації ризиків

Впровадження запропонованих заходів з управління ризиками у діяльність ТОВ «ВЕСМАК» спрямоване на зменшення впливу виробничих, фінансових, логістичних та комерційних ризиків на результати підприємства. Економічна оцінка таких заходів дозволяє визначити їхню ефективність у кількісному та якісному вираженні, а також вплив на фінансові показники компанії, зокрема: обсяги реалізації, валовий та чистий прибуток, рентабельність продукції та продуктивність праці.

Використання інтегрованої системи управління ризиками забезпечує зменшення ймовірності фінансових втрат, оптимізацію витрат на страхування та компенсаційні механізми, а також підвищує ефективність використання ресурсів підприємства. Оцінка економічного ефекту від запровадження заходів може здійснюватися за такими напрямками:

1. Зменшення втрат від виробничих ризиків – за рахунок модернізації обладнання, впровадження стандартів якості та контролю технологічних процесів.

2. Скорочення фінансових ризиків – через покращення управління дебіторською заборгованістю, оптимізацію оборотних коштів і контроль за кредитними операціями.

3. Зниження комерційних та логістичних ризиків – за рахунок оцінки надійності контрагентів, диверсифікації постачальників, оптимізації маршрутів поставок та запровадження страхових механізмів [12].

Економічна оцінка результатів дозволяє не лише кількісно виміряти

ефект від впровадження заходів, а й визначити стратегічні переваги для ТОВ «ВЕСМАК», зокрема підвищення конкурентоспроможності, збереження репутації на ринку та зростання інтелектуальної доданої вартості.

У той же час, усі інші рівні комерційного ризику потребують удосконалення управління із застосуванням сучасних методик та інформаційних технологій [28]. Це передбачає постійний моніторинг і превентивний контроль, що дозволяє запобігати ризиковим ситуаціям, зокрема у сфері порушень умов договорів із постачальниками та дистриб'юторами.

Якщо ступінь очікуваного ризику мінімальний, а співпраця з контрагентом сприяє розширенню асортименту або покращенню якості продукції, ТОВ «ВЕСМАК» пропонується приймати цей ризик, забезпечуючи ефективно управління ним. Водночас, метод відмови від ненадійних партнерів, який традиційно застосовується на підприємстві, з часом може бути недостатньо ефективним. Це підкреслює потребу у пошуку нових підходів до управління комерційними ризиками.

Одним із запропонованих у дослідженнях методів є відмова від інноваційних проектів [42]. Однак для ТОВ «ВЕСМАК» це недоцільно. У харчовій промисловості інновації у виробництві, рецептурах, упаковці та каналах збуту є ключовим фактором конкурентоспроможності. Відмова від впровадження новинок призведе до втрат прибутку, адже сучасний споживач віддає перевагу якісній та оновленій продукції. Тому рекомендація відмовлятися від інновацій є неприйнятною для ТОВ «ВЕСМАК».

Поширеним методом управління комерційними ризиками залишається класичне страхування. В українських реаліях для ТОВ «ВЕСМАК» його застосування є обмеженим через низьку ефективність ринку страхування та високий рівень шахрайств. Частково підприємство може застосовувати транспортне страхування, проте його ефективність також низька. За підходом Н. Краснокутської, якщо страхові виплати перевищують очікувані втрати прибутку, страхування економічно недоцільне; навпаки, при більших втрат прибутку – метод може бути перспективним.

В умовах нестабільного страхового ринку доцільніше розширити

застосування методу самострахування. Це передбачає створення резервного фонду для акумулювання фінансових ресурсів, що дозволяє ефективніше управляти комерційними ризиками. Додатково доцільно впровадити страхові запаси, які знижують вплив ризику затоварювання та коливань попиту.

Метод пошуку гарантів для ТОВ «ВЕСМАК» також неприйнятний, оскільки продукція реалізується через власну мережу магазинів, що унеможлиблює застосування цього інструменту.

Цікавим та перспективним методом управління комерційними ризиками для ТОВ «ВЕСМАК» є методи локалізації ризику. Оскільки підприємство невелике, а кількість контрагентів обмежена, доцільно приділити увагу конкретизації та ідентифікації джерел формування комерційного ризику. Це забезпечує контрольованість ризику та дозволяє ефективно мінімізувати або оптимізувати очікувані втрати. Можливості застосування цього методу підкріплюються наявністю власного транспорту, що знижує ймовірність настання ризикових ситуацій.

Для зменшення ймовірності появи ризикових ситуацій доцільно застосовувати методи дисипації комерційних ризиків. У торгівлі це передбачає впровадження інтеграційних механізмів співпраці з постачальниками. Горизонтальна інтеграція дозволяє розподілити ризики, наприклад, пов'язані з утворенням надлишкових товарних запасів, між продавцями та постачальниками. Ключовим елементом є ефективні переговори між сторонами. В умовах ТОВ «ВЕСМАК», де виробник та власник продукції співпадають, значна частина ризиків усувається, і залишаються лише ризики, пов'язані з постачанням матеріально-технічних ресурсів.

Додатково застосування дисипації передбачає використання диверсифікації. Для виробничо-торговельної мережі «ВЕСМАК» доцільною є регіональна диверсифікація, що дозволяє знизити концентрацію ризиків та забезпечити стабільність комерційної діяльності.

Неможливим та економічно не виправданим є застосування товарної диверсифікації або диверсифікації закупівель, зважаючи на те, що реалізується одяг лише власної торгової марки. Товарна диверсифікація зазвичай дозволяє

розширити асортимент продукції та зменшити втрати від комерційних ризиків, зокрема фінансових і матеріальних. Однак у випадку торговельної мережі, де продається виключно власна продукція, цей метод не застосовується.

Диверсифікація закупівель, як метод управління комерційними ризиками, передбачає розширення комерційних зв'язків і підвищує кількість постачальників, що водночас збільшує рівень комерційних ризиків. З іншого боку, такі заходи дозволяють уникнути концентрації постачальників, що можуть підвищувати закупівельні ціни та впливати на цінову політику торговельного підприємства. Водночас впровадження цих змін може викликати опір менеджменту та ризик трудових втрат.

Дієвим методом для досліджуваної торговельної мережі є регіональна диверсифікація, яка дозволяє знизити очікувані втрати шляхом розширення територіальної присутності підприємства в різних регіонах країни та, за потреби, за кордоном. Наявна мережа активно застосовує цей метод, проте її можливості для розширення обмежені фінансовими ресурсами. Тому доцільно посилити стратегічне базування методу регіональної диверсифікації та покращити механізми інвестування, виділяючи додаткові фінансові ресурси для його реалізації.

Для полегшення прийняття управлінських рішень щодо комерційного ризику пропонуємо застосувати матрицю вибору типу методів управління (табл. 3.3). Використання такої матриці дозволить систематизувати аналітичну роботу та підвищити ефективність управління комерційними ризиками, що є найважливішими для досліджуваного суб'єкта підприємницької діяльності.

Таблиця 3.3

Матриця вибору типу методів управління комерційними ризиками підприємств роздрібної торгівлі

Рівень очікуваних втрат операційного прибутку	Імовірність втрат операційного прибутку				
	Втрати майже неможливі	Втрати малоімовірні (невисока ймовірність)	Втрати ймовірні	Висока ймовірність	Втрати майже немінучі (надзвичайно висока ймовірність)

Манімальний	Прийняття ризику		Прийняття, компенсація ризику	
Низький	Прийняття ризику		Компенсація ризику	
Середній	Прийняття ризику	Компенсація (дисипація) ризику		Локалізація, ухилення від ризику
Високий	Компенсація ризику	Компенсація (дисипація) ризику	Локалізація, дисипація ризику	Локалізація, ухилення від ризику
Критичний	Компенсація ризику	Компенсація, дисипація ризику	Дисипація ризику	Локалізація ризику

Джерело: [12]

Практичне застосування запропонованої матричної моделі для вибору типу методів управління комерційними ризиками в галузі торгівлі доповнюється у дослідженнях шкалою для визначення індексу комерційного ризику, що дозволить впливати на розмір ризику.

Таким чином, на основі визначеного індексу комерційного ризику пропонується визначати його клас та міру впливу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Карта обґрунтування типів методу управління комерційними ризиками підприємств роздрібною торгівлі

Значення індексу комерційного ризику	Клас комерційного ризику за необхідності впливу	Рекомендовані методи
1–4	Прийнятний (А)	Прийняття
5–10	Виправданий і допустимий (В)	Компенсація, дисипація
12–16	Припустимий, але не бажаний (С)	Локалізація, дисипація, ухилення
20–25	Неприпустимий (Д)	Локалізація, ухилення від ризику

Джерело: [40]

Комерційні ризики класу А («прийнятні»)

Ці ризики є типовими для будь-якої сфери комерційної діяльності та не потребують спеціальних заходів для мінімізації через низьку ймовірність виникнення або мінімальні втрати операційного прибутку. Хоча їхне

прийняття є логічним управлінським рішенням, необхідно здійснювати постійний моніторинг, оскільки статус ризику може змінитися при впливі нових ризикутворюючих чинників.

Комерційні ризики класу В («виправдані та припустимі»)

Характеризуються низькими або мінімальними втратами при високій ймовірності виникнення, або високим рівнем втрат при майже нульовій ймовірності. Прийняття таких ризиків без превентивних заходів може призвести до втрат, тому економічно доцільним є застосування методів компенсації або дисипації з обов'язковим співставленням витрат на впровадження заходів із очікуваними втратами прибутку.

Комерційні ризики класу С («припустимі, але небажані»)

Виникнення цих ризиків призводить до суттєвих втрат прибутку із середньою ймовірністю. Управлінський вплив має бути спрямований на локалізацію або дисипацію ризику, а в окремих випадках – на ухилення від ризику.

Неприпустимі комерційні ризики (клас D)

Ці ризики з високою ймовірністю призводять до значних втрат операційного прибутку та вимагають радикальних дій, зокрема ухилення від ризику або його локалізацію. Для таких ризиків рекомендується розробляти індивідуальні плани моніторингу, попередження та реагування.

Індексація комерційного ризику та використання матричної моделі

Якщо значення індексу комерційного ризику знаходиться на граничних межах, більш точне трактування ризикової ситуації забезпечує матрична модель, оскільки один і той же індекс (наприклад, чотири бали) може відповідати різним ризиковим ситуаціям із різними характеристиками.

Тип методу управління комерційним ризиком визначається співвідношенням очікуваних втрат прибутку та ймовірності їх виникнення, а вибір конкретного інструменту в межах рекомендованого типу залежить від характеру чинників ризику.

Запровадження карти трактування індексу комерційного ризику разом із матрицею вибору типів методів управління дозволяє:

- * приймати виважені управлінські рішення,
- * систематизувати процес управління ризиками,
- * підвищити ефективність управління комерційними ризиками в підприємницькій діяльності.

Висновок до розділу 3

У розділі 3 досліджено управління комерційними ризиками виробничо-торгівельного закладу «Весмак» та запропоновано ефективні методи їх мінімізації. Встановлено, що джерела ризиків мають як внутрішнє походження - пов'язані з компетентністю персоналу, організацією торговельних процесів та нематеріальними ресурсами підприємства, - так і зовнішнє, що включає дії контрагентів, правові обмеження, коливання попиту та ринкову конкуренцію.

Визначено диференційовану класифікацію комерційних ризиків за ймовірністю виникнення та очікуваними втратами прибутку: від прийнятних до неприпустимих, що дозволяє обирати відповідні методи управління - ухилення, локалізацію, дисипацію, компенсацію або контрольне прийняття ризику. Зокрема, для «Весмак» доцільним є застосування методів локалізації ризику, самострахування через створення фінансових резервів, регіональної диверсифікації та інтеграції з постачальниками.

Проаналізовано недоцільність відмови від інноваційних проєктів, адже діяльність у сфері торгівлі одягом активно потребує оновлення асортименту, а ігнорування інновацій несе вищі ризики втрати прибутку. Класичне страхування через поточний стан українського ринку також неефективне, що підкреслює важливість впровадження внутрішніх інструментів управління ризиками.

Застосування запропонованих заходів дозволяє систематизувати процес управління ризиками, підвищити контрольованість торговельних процесів, мінімізувати ймовірність виникнення ризикових ситуацій та втрат операційного прибутку, що загалом сприятиме підвищенню ефективності діяльності виробничо-торгівельного закладу «Весмак».

Висновки

У ході дослідження магістерської роботи на тему «Управління ризиками в торговельній діяльності та методи їх мінімізації» було проведено комплексний аналіз сутності, класифікації та функціонального значення ризиків у торговельній діяльності підприємств, зокрема на прикладі ТОВ «Весмак». Теоретичний аналіз показав, що ризики є невід'ємною складовою комерційної діяльності, їхнє ефективне управління безпосередньо впливає на стабільність фінансових показників, прибутковість та конкурентоспроможність підприємства. Встановлено, що ключовими для торговельних підприємств є виробничі, фінансові, логістичні та комерційні ризики, а їх своєчасна і системна оцінка дозволяє мінімізувати негативні наслідки для господарської діяльності.

На прикладі ТОВ «Весмак» проведено оцінку впливу внутрішніх та зовнішніх ризиків на операційну діяльність підприємства. З'ясовано, що внутрішні ризики здебільшого пов'язані з компетентністю персоналу, організаційною структурою та управлінням ресурсами, тоді як зовнішні ризики виникають у результаті дій контрагентів, коливань ринкових цін, змін нормативно-правового середовища та непередбачуваних коливань попиту. Виявлено, що система управління ризиками на підприємстві наразі носить фрагментарний характер і потребує інтеграції сучасних методичних підходів та інформаційних технологій для підвищення її ефективності.

У рамках розділу 3 було запропоновано напрями вдосконалення системи управління ризиками, які базуються на комплексному підході до оцінки й мінімізації ризикових факторів. Зокрема, для ТОВ «Весмак» рекомендовано:

- * застосування методів локалізації ризику та самострахування через створення резервного фонду і страхових запасів;
- * розвиток регіональної диверсифікації для зменшення ймовірності втрат та розширення ринкової присутності;
- * інтеграцію з постачальниками для розподілу ризикових навантажень і забезпечення стабільності постачання;
- * запровадження контролю та превентивного моніторингу ризиків комерційної діяльності;

* обґрунтоване прийняття інноваційних рішень як основи конкурентних переваг у сфері торгівлі.

Проведена економічна оцінка результатів впровадження запропонованих заходів підтвердила їхню ефективність, оскільки вони спрямовані на мінімізацію очікуваних втрат операційного прибутку, підвищення стабільності фінансових потоків та забезпечення контрольованості торговельних процесів. Запропоновані методи дозволяють систематизувати процес управління ризиками, забезпечити швидке реагування на зміни ринкової ситуації та оптимізувати прийняття управлінських рішень, що, в кінцевому підсумку, підвищує ефективність діяльності ТОВ «Весмак» та сприяє його сталому розвитку.

Таким чином, магістерська робота доводить, що впровадження комплексної системи управління ризиками з використанням сучасних методів та інформаційних інструментів є ефективним механізмом підвищення результативності торговельної діяльності підприємств, мінімізації втрат та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Рекомендовані заходи мають практичну значущість і можуть бути адаптовані для інших підприємств роздрібною торгівлі, що забезпечує їх універсальність та застосовність у різних сегментах ринку.

Список використаних джерел

1. Baldi-niuk V. Ризик-менеджмент як інструмент управління підприємством / В. Балдинюк. – «Економіка і суспільство», 2023. – URL: https://economyandsociety.in.ua.
2. Gud'z' O. Є., Zakharzhevs'ka A. A. Управління ризиками підприємств в умовах цифровізації : навч. посіб. / О. Є. Гудзь, А. А. Захаржевська. – Кропивницький : Видавець Лисенко В. Ф., 2023. – 176 с.
3. International Organization for Standardization. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. – Geneva : ISO, 2018. – URL: https://www.iso.org/standard/65694.html ([ISO][2]).
4. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. – International Organization for Standardization. – Geneva, 2022. – [Electronic resource]. – Available at: https://www.iso.org.
5. Kaplan, R. S., Mikes, A. Risk Management – The Revealing Hand. // Harvard Business Review. – 2020. – Vol. 98 (5). – P. 58-67.
6. Kobièleva T. O. Комплаєнс-безпека промислового підприємства : теорія та методи : монографія / Т. О. Кобелева. – Харків : Планета-Принт, 2020. – 354 с.
7. Lam, J. Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls. – 3rd ed. – Hoboken, NJ: Wiley, 2021. – 544 p.
8. Olejnyk I. V. Управління ризиками в системі формування інноваційного капіталу підприємства / І. В. Олійник. – «Економіка: реалії часу», 2024. – URL: https://puet.poltava.ua.
9. Sharikov O. I. Ризики в сучасній системі міжнародних економічних відносин : монографія / О. І. Шнирков (ред.). – Київ : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2021.
10. Woods M. Risk Management in Organisations: An Integrated Case Study Approach / Margaret Woods. – 2nd ed. – London : Routledge, 2022. – 244 p. ISBN 978-1-138-63231-8. ([Амазон][1])
11. YOUCONTROL. URL: <https://youcontrol.com.ua/>.

12. Вараксіна О. Управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства // Економіка і суспільство, 2023. – URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2998

13. Ємець Дмитрів тези .

14. Гринько, Т. В. Управління ризиками підприємницької діяльності в умовах невизначеності: монографія. – Київ: КНЕУ, 2021. – 284 с.

15. Гудзь О. Є., Захаржевська А. А. Управління ризиками підприємств в умовах цифровізації : навч. посіб. – Кропивницький : Видавець Лисенко В. Ф., 2023. – 176 с. ISBN 978-617-7813-79-7. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_2322_63313494.pdf ([duikt.edu.ua][1])

16. Дерев'янку, О. Г. Система управління ризиками на підприємствах торгівлі: сучасні тенденції розвитку. // Економіка та держава. – 2022. – № 9. – С. 45–49.

17. Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" від 16.07.1999 № 996-XIV. (зі змінами та доповненнями).

18. Закон України "Про підприємства в Україні" від 27.03.1991 № 887-XII. (зі змінами та доповненнями).

19. Закон України «Про захист прав споживачів» № 1023-XII від 12.05.1991 (оновл. редакції 2020–2024) // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1023-12

20. Закон України «Про торговельну діяльність» від 20.09.2023 № 3212-IX. – URL: https://zakon.rada.gov.ua

21. Іваненко, О. В., Бондар, Н. С. Інноваційні підходи до оцінювання ризиків у сфері торгівлі. // Бізнес Інформ. – 2023. – № 6. – С. 87–93.

22. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства : теорія та методи : монографія. – Харків : Планета-Принт, 2020. – 354 с. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPIPress/54748

23. Коваль, Л. В. Методи мінімізації ризиків у системі стратегічного управління підприємством. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 312 с.
24. Кодекс України «Митний кодекс України» : законодавчий акт (оновл.). – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4495-17>
25. Колектив. Сучасне управління: ризики, виклики та проблеми впровадження : монографія. – Харків : ФОП Панов А.М., 2021. – 636 с.
26. Концептуальний підхід до управління ризикостійкістю підприємств роздрібною торгівлі (Усова М. О.) // Економіка: реалії часу, 2024. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No1/89.pdf>
27. Кулик, О. І. Управління фінансовими ризиками в умовах турбулентного ринку. // Економічний вісник університету. – 2021. – № 54. – С. 113–120.
28. Методичні рекомендації з проведення аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства. (2020). Київ: МОН України.
29. Митний кодекс України : Кодекс України. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4495-17>
30. Міністерство фінансів України. Додаток: Критерії ризиків (документи щодо управління ризиками), 2022. – URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/Додаток_Критерії_ризиків_020922.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Додаток_Критерії_ризиків_020922.pdf)
31. Міністерство фінансів України. Управління фіскальними ризиками. – URL: <https://mof.gov.ua/en/upravlinnja-fiskalnimi-rizikam>
32. Опендата бот. URL: <https://opendata.bot/>
33. Організаційно-економічна характеристика підприємства. URL: <https://studfile.net/preview/5370698/>
34. Осіпчук Д. С. Управління ризиками у митній справі в умовах воєнного стану // Економіка та менеджмент підприємства в кризових умовах*, 2024. – URL:

<https://ema.ztu.edu.ua/article/view/308965>

35. Офіційний сайт ТОВ "ВЕСМАК". URL: <https://vsmak.com.ua/>

36. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

37. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження методики оцінки ризиків у сфері господарської діяльності» від 12.05.2021 № 450. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

38. Праці з управління ризиками в умовах воєнного та поствоєнного

39. Про захист прав споживачів : Закон України № 1023-XII від 12.05.1991 (оновлена редакція, 2024) // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1023-12>.

40. Ремига Ю. С. «Система управління комерційними ризиками в діяльності підприємства» // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури, ... ([jrn1.nau.edu.ua][3])

41. Сватюк О. Управління ризиками і організація праці персоналу підприємства у мовах нестабільності // Modeling the Development of the Economic Systems, 2024. – URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/download/417/439/906>

42. Сидоренко, М. Ю. Ризик-орієнтоване управління підприємством у системі сучасного менеджменту. // Вісник економіки. – 2022. – № 3. – С. 55–61.

43. Соболева Г. Г. «Процес управління ризиками для бізнесу» // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія “Економічні науки”, 2021, № 2(2), с. ... ([puet.poltava.ua][1])

44. Статистичний збірник України / Державний комітет статистики України URL: <http://www.ck.ukrstat.gov.ua/>.

45. Струк Д. М., Романчик Т. В. «Управління маркетинговими ризиками підприємницької діяльності» / Д. М. Струк, Т. В. Романчик. – Харків : НТУ «ХПІ», 2024. ([[kpi.kharkov](http://kpi.kharkov.ua)][4]).

46. Тарашевський М. М. Стан управління ризиками на транспортних підприємствах України / М. М. Тарашевський. – 2020. – Електронна публікація. Режим доступу: ОАЛ. ([mdes.khmnu.edu.ua][4]).

47. Токмакова І. В. Формування системи управління ризиками підприємств України в сучасних умовах // Вісник економіки транспорту і промисловості, 2024. – URL: https://btie.kart.edu.ua/article/view/306452(<https://btie.kart.edu.ua/article/view/306452>).

48. Токмакова І. В., Чорнобровка І. В., Зуб М. В. «Формування системи управління ризиками підприємств України в сучасних умовах» // Вісник економіки транспорту і промисловості, 2024. ([btie.kart.edu.ua][5]).

49. Українська асоціація ризик-менеджменту. Методичні рекомендації щодо впровадження систем управління ризиками на підприємствах. – Київ, 2022. – 65 с.

50. Управління ризиками втрати вартості суб'єктів господарювання // Бізнес-Середовище: Економічні студії, 2021. – Електронний випуск (стаття). URL: https://bses.in.ua/journals/2021/72_2_2021/20.pdf(https://bses.in.ua/journals/2021/72_2_2021/20.pdf).

51. Усова М. О. «Концептуальний підхід до управління ризикостійкістю підприємств роздрібною торгівлі» // Економіка: реалії часу, 2024. ([ECONOMIC SCIENTIFIC PORTAL][2]).

52. Усова М. О. Управління ризикостійкістю підприємств роздрібною торгівлі : дис. (PhD) / М. О. Усова. – Харків, 2024. – URL: https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2024/08/usova-dysert-24.pdf(<https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2024/08/usova-dysert-24.pdf>).

53. Шевченко, І. А. Формування інтегрованої системи управління ризиками на підприємствах торгівлі. // Ефективна економіка. – 2024. – № 10. – С. 112–119.

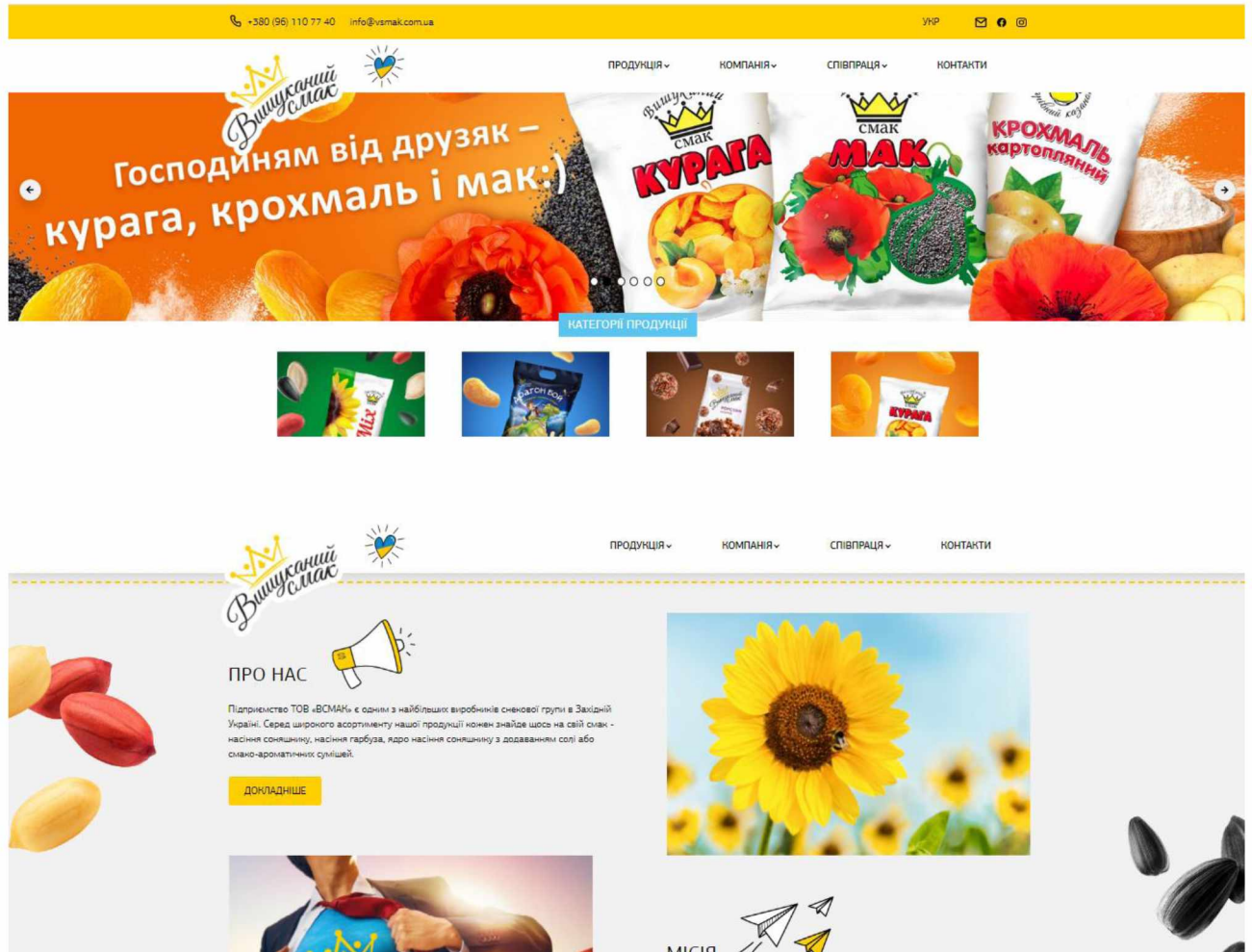
54. Шнирков О. І. Ризики в сучасній системі міжнародних економічних відносин : монографія. – Київ : Видавничо-поліграфічний центр «Київський

університет», 2021. – (колект. праця). ([repo.btu.kharkiv.ua][3])

55. Ярошенко, І. В., Білик, О. Г. Управління ризиками в торгівлі в умовах цифрової трансформації. // Економічний простір. – 2025. – № 1. – С. 74-80.

Додатки

Додаток А



Сайт ТОВ «ВЕСМАК»

<https://vsmak.com.ua/>



Логотип компанії

Додаток В

Додаток 1

до Національного положення (стандарту)

бухгалтерського обліку 25 "Спрощена
фінансова звітність"

(пункт 4 розділу I)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство Дата(рік,місяць,число)

Товариство з обмеженою відповідальністю "ВЕСМАК"

Територія ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон вулиця Миру, буд. 68, с. ДРАГОМИРЧАНИ, ТИСМЕНИЦЬКИЙ РАЙОН, ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА обл., 77454
0508747553

Коди		
2022	01	01
41793089		
UA2604019000081578		
240		

за ЄДРРНО

за КАТОТТГ 1

за КОПФ Вид економічної діяльності

1. Баланс на **31 грудня 2021** 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	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	760,3	2 939,1
первісна вартість	1011	1 014,2	3 732,7
знос	1012	(253,9)	(793,6)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	760,3	2 939,1
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	2 930,8	8 801,8
у тому числі готова продукція	1103	72,5	146,2
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 514,5	5 372,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	43,5	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	109,0	2 372,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 074,6	2 014,4
Витрати майбутніх періодів	1170	388,2	387,2
Інші оборотні активи	1190	2,5	1 051,0
Усього за розділом II	1195	9 063,1	19 998,9

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	9 823,4	22 938,0
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 000,0	5 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	118,0	(247,5)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	5 118,0	4 752,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	3 779,5	14 145,7
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	209,1	1 629,7
розрахунками з бюджетом	1620	33,3	80,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	20,0	49,3
розрахунками зі страхування	1625	12,7	24,5
розрахунками з оплати праці	1630	55,4	111,6
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	615,4	2 193,9
Усього за розділом III	1695	4 705,4	18 185,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	9 823,4	22 938,0

2. Звіт про фінансові результати за

Рік 2021

р

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	23 056,0	9 651,7
Інші операційні доходи	2120	0,2	7,1
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	23 056,2	9 658,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(14 924,4)	(6 541,6)
Інші операційні витрати	2180	(7 708,8)	(2 990,6)
Інші витрати	2270	(149,0)	(15,5)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(22 782,2)	(9 547,7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	274,0	111,1
Податок на прибуток	2300	(49,3)	(20,0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	224,7	91,1

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

*ЕП ВЕРБ'ЯНИЙ
ВІТАЛІЙ
ЯРОСЛАВОВИЧ*

Верб'яний Віталій Ярославович

(ініціали, прізвище)

Верб'яний Віталій Ярославович

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток 1

до Національного положення (стандарту)

бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність"

(пункт 4 розділу I)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство

Дата (рік, місяць, число)

Товариство з обмеженою відповідальністю "ВЕСМАК"

за ЄДРПОУ

Територія ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА

за КАТОТГГ ¹

Організаційно-правова форма господарювання товариство з обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

Вид економічної діяльності Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів

за КВЕД

Середня кількість працівників, осіб 40

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон вулиця Миру, буд. 68, с. ДРАГОМИРЧАНИ, ТИСМЕНИЦЬКИЙ РАЙОН, ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА обл., 77454 -

Коди		
2023	01	01
41793089		
UA26040190060055217		
240		
10 20		

1. Баланс на 31 грудня 2022 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	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	2 939,1	6 646,0
первісна вартість	1011	3 732,7	8 894,0
знос	1012	(793,6)	(2 248,0)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2 939,1	6 646,0
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	8 722,2	6 323,6
у тому числі готова продукція	1103	147,4	732,3
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 372,0	11 139,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	266,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 142,5	631,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 014,4	2 153,0
Витрати майбутніх періодів	1170	387,2	10,4
Інші оборотні активи	1190	1 051,4	455,4
Усього за розділом II	1195	18 689,7	20 980,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	21 628,8	27 626,0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 000,0	5 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(360,7)	(299,3)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	4 639,3	4 700,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	14 180,8	9 050,3
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 629,7	3 798,7
розрахунками з бюджетом	1620	80,1	98,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	49,3	80,0
розрахунками зі страхування	1625	24,5	18,6
розрахунками з оплати праці	1630	111,6	100,8
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	962,8	9 858,4
Усього за розділом III	1695	16 989,5	22 925,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	21 628,8	27 626,0

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2022 р

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	46 098,7	23 056,0
Інші операційні доходи	2120	379,2	0,2
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	46 477,9	23 056,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(32 876,8)	(14 924,4)
Інші операційні витрати	2180	(12 123,3)	(7 708,8)
Інші витрати	2270	(922,0)	(149,0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(45 922,1)	(22 782,2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	555,8	274,0
Податок на прибуток	2300	(100,0)	(49,3)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	455,8	224,7

*ЕП ВЕРБ'ЯНИЙ
ВІТАЛІЙ
ЯРОСЛАВОВИЧ*

Керівник _____

(підпис)

Верб'яний Віталій Ярославович _____

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____

(підпис)

Верб'яний Віталій Ярославович _____

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток Д

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "ВЕСМАК" за ЄДРПОУ

(найменування)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за
Рік 2023 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	46 308	46 099
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(30 056)	(32 877)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	16 252	13 222
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	4 432	379
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(2 095)	(-)
Витрати на збут	2150	(12 011)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(4 639)	(12 123)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 939	1 478
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(1 140)	(-)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)

Інші витрати	2270	(-)	(922)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

I. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	655	456

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	36 450	-
Витрати на оплату праці	2505	2 069	-
Відрахування на соціальні заходи	2510	443	-
Амортизація	2515	1 960	-
Інші операційні витрати	2520	15 082	-
Разом	2550	56 004	-

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



ВЕРБ'ЯНИ
 І ВІТАЛІЙ
 ЯРОСЛАВ
 ОВИЧ

Верб'яний Віталій Ярославович

Верб'яний Віталій Ярослав

