

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Економічний факультет
(назва інституту, факультету)
Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Магістр
(освітній рівень)

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО ТА
СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В ГАЛУЗІ ТОРГІВЛІ»**

Виконав: студент 2 курсу, групи ПТ-21М
напряму підготовки (спеціальності)
076 «Підприємництво та торгівля»,
Освітньої програми «Підприємництво та
торгівля»
(шифр і назва спеціальності)

Саджениця Арсен Ярославович
(прізвище та ініціали студента)

Керівник к.е.н доцент Романюк Т.М.
(прізвище та ініціали)

Рецензент к.е.н. доцент Мацьків В.В.
(прізвище та ініціали)

Івано-Франківськ – 2025 р.

ЗМІСТ

Вступ	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ГАЛУЗІ ТОРГІВЛІ	7
1.1. Сутність та роль ризиків у функціонуванні підприємств торгівлі, Зокрема МСБ	7
1.2. Класифікація ризиків у малому та середньому бізнесі	17
1.3. Методи, моделі та інструменти управління ризиками у сфері торгівлі	23
Висновки до розділу	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ»	31
2.1. Загальна характеристика діяльності та фінансово-економічного стану підприємства	31
2.2. Виявлення та класифікація основних ризиків у діяльності підприємств	41
2.3. Оцінка ефективності та проблем системи управління ризиками	50
Висновки до розділу	57
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МСБ В ГАЛУЗІ ТОРГІВЛІ	59
3.1. Розробка заходів щодо мінімізації основних ризиків діяльності ТОВ «Франкобудпостач»	59
3.2. Використання сучасних цифрових інструментів управління ризиками (ERP, BI, ризик-менеджмент софт)	64
3.3. Інноваційна модель управління ризиками для підприємств малого та середнього бізнес	72
Висновки до розділу	81
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88
ДОДАТКИ	95

ВСТУП

Актуальність теми. Ризики є невід’ємною складовою функціонування будь-якого підприємства, проте особливо вразливими до їхнього впливу залишаються малі та середні підприємства (далі – МСБ), які часто обмежені у фінансових, кадрових та організаційних ресурсах. Для галузі торгівлі ця проблема набуває ще більшої актуальності, адже підприємства стикаються з високим рівнем конкурентного тиску, коливанням попиту, інфляційними та валютними ризиками, ризиками постачання та логістики, а також зростаючими кіберзагрозами у сфері електронної комерції.

В умовах глобальної економічної нестабільності та воєнних дій в Україні підприємства торгівлі опинилися у середовищі підвищеної невизначеності. Руйнування логістичних ланцюгів, зменшення купівельної спроможності населення, міграція трудових ресурсів, коливання валютного курсу та зростання вартості кредитних ресурсів створюють додаткові загрози для їх стабільної діяльності. Це потребує розробки та впровадження системи управління ризиками, яка здатна своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, оцінювати їх вплив та формувати адекватні заходи реагування.

Водночас практика функціонування більшості підприємств МСБ свідчить про те, що управління ризиками здійснюється несистемно: у багатьох випадках відсутні стандартизовані процедури, стратегічне планування обмежується короткостроковими рішеннями, а ризик-менеджмент розглядається лише як частина фінансового контролю. У результаті підприємства залишаються вразливими до негативних факторів, що знижує їхню конкурентоспроможність та загрожує фінансовій стабільності. Світова практика підтверджує, що ефективна система ризик-менеджменту є не лише інструментом захисту від можливих втрат, а й важливою умовою інвестиційної привабливості підприємства, підвищення довіри з боку партнерів і кредиторів, а також забезпечення довгострокового розвитку. Саме тому дослідження теоретичних і

практичних аспектів управління ризиками у сфері торгівлі та розробка рекомендацій щодо їх удосконалення є надзвичайно актуальними.

Особливого значення набуває дослідження на прикладі конкретних підприємств, оскільки це дозволяє поєднати загальні теоретичні положення з реальними практичними потребами бізнесу. Вивчення системи управління ризиками на ТОВ «Франкобудпостач» створює можливість для комплексної оцінки наявних підходів та розробки пропозицій, які можуть бути адаптовані й для інших суб'єктів малого та середнього бізнесу.

Питанням визначення сутності ризиків та дослідженню ризиків підприємств присвячені наукові праці таких українських науковців: А. Бондаренка, А. Єпіфанова, А. Камінського, О. Орлової, П. Коюди, В. Кудіної, О. Мороза, Л. Примостки, С. Реверчука, К. Семенової, К. Тарасової та інших дослідників. Дослідженню механізму управління ризиками підприємства присвячено чимало наукових праць, серед яких роботи В. Балдинюк, В. Вітлінського, В. Гранатурова, М. Кармінської-Белобрової, І. Литовченка, А. Матвійчука, О. Мороза, С. Наконечного, Н. Подольчак, Л. Ріщука, А. Старостіної, С. Харічкова, Є. Ходеківського, Д. Штефанича та ін.

При цьому у науковій літературі немає єдиного та чітко сформульованого підходу щодо удосконалення механізму управління ризиками підприємств малого і середнього бізнесу. Зазначений факт обумовлює **актуальність обраної теми**.

Мета дослідження полягає у розкритті сутності та теоретико-методичних основ управління ризиками в галузі торгівлі, аналізі і оцінці системи управління ризиками на ТОВ «Франкобудпостач», а розробці та обґрунтуванні шляхів удосконалення системи управління ризиками на підприємствах малого та середнього бізнесу в галузі торгівлі на прикладі ТОВ «Франкобудпостач».

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі **завдання дослідження**:

– розкрити сутність та роль ризиків у функціонуванні підприємств торгівлі, зокрема МСБ;

- навести класифікацію ризиків у малому та середньому бізнесі;
- ознайомитись з методами, моделями та інструментами управління ризиками у сфері торгівлі;
- навести загальну характеристику діяльності та фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Франкобудпостач»;
- виявити та класифікувати основні ризики у діяльності підприємства;
- оцінити ефективність та окреслити проблеми існуючої системи управління ризиками на підприємстві;
- запропонувати заходи щодо мінімізації основних ризиків діяльності ТОВ «Франкобудпостач»;
- дослідити можливості використання сучасних цифрових інструментів управління ризиками (ERP, BI, ризик-менеджмент софт);
- розробити інноваційну модель управління ризиками для підприємств малого та середнього бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками в діяльності підприємств малого та середнього бізнесу в галузі торгівлі.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні, практичні аспекти аналізу, оцінювання та удосконалення управління ризиками на прикладі ТОВ «Франкобудпостач».

Методи дослідження. У роботі використано системний підхід, методи порівняльного та критичного аналізу для узагальнення наукових підходів до управління ризиками; статистичні методи – для оцінки фінансово-економічного стану підприємства; метод експертних оцінок – для ідентифікації та класифікації ризиків; економіко-математичні методи – для кількісної оцінки впливу ризиків; графічний метод – для наочного представлення результатів аналізу; методи систематизації та узагальнення – для формулювання висновків і рекомендацій.

Інформаційною базою дослідження є праці провідних вітчизняних і зарубіжних науковців, монографії, матеріали науково-практичних конференцій,

періодичні видання, фінансова звітність ТОВ «Франкобудпостач», а також матеріали власних спостережень.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному вивченні управління ризиками на підприємствах малого та середнього бізнесу у сфері торгівлі з урахуванням специфіки діяльності ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ». Вперше здійснено систематизацію та класифікацію ризиків, характерних саме для підприємств МСБ у торговельній галузі, із визначенням їх впливу на фінансово-економічний стан підприємства. На основі аналізу діяльності ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» запропоновано удосконалені підходи до ідентифікації та оцінки ризиків, включно із застосуванням сучасних цифрових інструментів управління (ERP-системи, ВІ-аналітика, спеціалізоване програмне забезпечення для ризик-менеджменту). Дослідження також розширює наукове розуміння взаємозв'язку між рівнем ризику та очікуваним прибутком у малому та середньому бізнесі, визначає методологічні засади мінімізації негативного впливу ризиків та пропонує інноваційну модель управління ризиками, адаптовану до специфіки МСБ у торгівлі. Отримані результати мають прикладне значення для підвищення ефективності управлінських рішень та забезпечення стабільності функціонування торговельних підприємств малого та середнього бізнесу.

Практичне одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій та інноваційної моделі управління ризиками у діяльності ТОВ «Франкобудпостач» та інших підприємств МСБ. Запропоновані заходи можуть стати основою для підвищення ефективності управління, мінімізації негативних наслідків ризиків і формування стратегії сталого розвитку підприємств торгівлі.

Структура кваліфікаційної роботи. Відповідно до мети, завдання і предмета дослідження робота складається зі вступу, трьох розділів, які включають дев'ять підрозділів, висновків, списку використаних джерел (з 63 найменувань). Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 100 сторінок, з них основного тексту – 85 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ГАЛУЗІ ТОРГІВЛІ

1.1. Сутність та роль ризиків у функціонуванні підприємств торгівлі, зокрема МСБ

Управління ризиками – це ключовий елемент успішної діяльності будь-якого підприємства, але особливо важливим воно стає для малого та середнього бізнесу. Підприємства торгівлі за своєю природою працюють у динамічному середовищі: коливання попиту, зміни постачальників, коливання цін і валютних курсів, зростаюча конкуренція. Ці умови обумовлюють виникнення різноманітних ризиків, які можуть як обмежити розвиток бізнесу, так і привести до значних збитків.

Уперше поняття «ризик» як одна з ключових характеристик підприємницької діяльності було введено у науковий обіг французьким економістом Р. Кантільйоном ще у XVII ст. Він досліджував взаємозв'язок між ризиком і невизначеністю в контексті підприємництва та його місця в економічній системі. На думку науковця, головною функцією підприємця є здійснення діяльності в умовах непередбачуваності, що згодом стало основою концепції ринкової економіки. Підприємець, за Р. Кантільйоном, – це особа, котра приймає рішення в умовах невизначеності, має здатність прогнозувати, готовність узяти на себе ризик і діяти, орієнтуючись на майбутнє. Його поведінка поєднує прагнення до прибутку з усвідомленням можливості втрат. Отже, прибуток або збиток виступають прямими наслідками ризикової природи підприємницьких рішень [37].

У процесі дослідження витоків і становлення економічної теорії ризику особливе значення мають дві провідні концепції – класична та неокласична. Формування класичної школи пов'язане з працями таких відомих економістів,

як А. Сміт, А. Маршал, Дж. Мілль, Ф. Найт, Дж. фон Нейман та О. Моргенштерн. Вагомим внеском у розвиток цього напрямку стала праця Ф. Найта «Ризик, невизначеність і прибуток» [45], у якій уперше було визначено ризик як кількісну характеристику невизначеності.

Подальший розвиток ідей пов'язаний із виходом у 1953 р. книги Дж. фон Неймана та О. Моргенштерна «Теорія ігор та економічна поведінка» [60]. Запропонована ними теорія ігор відкрила нові можливості для розуміння природи невизначеності: справжнім її джерелом учені вважали наміри інших учасників економічного процесу. Для економіки та суспільних відносин ігрові моделі, за їхнім задумом, виконують роль, подібну до тієї, яку математичні чи геометричні конструкції відіграють у природничих науках [60, р. 15]. Таким чином, у працях Дж. Неймана та О. Моргенштерна була закладена основа ймовірно-математичного підходу до трактування сутності категорії «ризик», що поглибило розуміння взаємозв'язку між поняттями «ризик» і «невизначеність».

Слід відзначити, що представники класичної економічної школи розглядали ризик здебільшого як потенційну втрату. У рамках класичної теорії категорія «ризик» тлумачиться через математичне очікування можливих збитків, що можуть виникнути внаслідок прийнятих економічних рішень. Іншими словами, ризик розуміється як фінансова втрата, що є прямим наслідком управлінського рішення. Однобічний підхід до ризику, характерний для класичної школи, викликав критику та зумовив формування альтернативної концепції – неокласичної теорії ризиків. Її розвиток пов'язують із працями таких учених, як А. Маршалл [48] та А. Пігу [51].

А. Маршалл, представник кембриджської економічної школи та засновник неокласичного напрямку, пропонував розглядати ризик як складову частину прибутку та витрат підприємства. Він виокремлював два типи ризику залежно від джерела формування капіталу: особистий ризик та підприємницький ризик [48]. Підприємницький ризик, за А. Маршаллом, виникає через зміни ринкової кон'юнктури сировини та готових виробів, непередбачувані зміни споживчих

переваг, появу нових технологій, інновацій та конкурентів [48]. Водночас особистий ризик стосується лише індивідуума, який працює з позиковим капіталом, і не поширюється на інші аспекти діяльності. А. Маршалл приділяв особливу увагу аналізу саме цього виду ризику.

Дж. М. Кейнс вперше запровадив у науковий обіг поняття «схильність до ризику», яке відображає готовність інвесторів та підприємців брати на себе ризику. Він також здійснив ранню класифікацію ризиків. Неокласична теорія оперує поняттями «прибуток», «невизначеність», «випадкові величини» та «теорія граничної корисності». Основна ідея полягає в тому, що підприємство при прийнятті рішень повинно орієнтуватися на два ключові параметри: очікуваний розмір прибутку та ступінь його можливих коливань. Прибуток розглядається як випадкова величина, і підприємство оцінює його очікуваний розмір разом із потенційними відхиленнями, приймаючи рішення на основі концепції граничної корисності. Згідно з неокласичною теорією, оптимальний вибір інвестування передбачає такий варіант, при якому коливання прибутку мінімальні, навіть якщо очікуваний прибуток залишається однаковим. Таким чином, прибуток із меншими ризиками вважається більш корисним, ніж прибуток того ж очікуваного розміру, але з більшими можливими коливаннями [34].

Відмітимо, що як класична, так і неокласична теорії ризику за час свого розвитку зазнали суттєвих змін та вдосконалень. Значний внесок у розвиток неокласичної теорії зробив Дж. М. Кейнс, який одним із перших спробував здійснити класифікацію підприємницьких ризиків та доповнив теорію концепцією «задоволення» як чинника, що впливає на прийняття рішень. Кейнс підкреслював, що одним із недоліків попередніх моделей є недооцінка людської схильності до азарту, і саме на цьому він зосередив свою увагу [34]. Він аргументував, що збільшення очікуваного прибутку зазвичай супроводжується підвищенням рівня ризику.

Подальший розвиток неокласична теорія одержала в працях угорських економістів Т. Бачкаї, Д. Мессена та Д. Мико, які визначали сутність ризику у

вигляді можливості відхилення від поставленої мети, заради досягнення якої було прийнято відповідне рішення [36, р. 9].

Ф. Найт розглядав ризик як об'єктивну ймовірність настання певної події. Науковець стверджував, що ризик можна кількісно оцінити, зокрема через математичний ймовірнісний розподіл доходів. За його твердженням, ризик і стандартне відхилення від очікуваного доходу перебувають у зворотній залежності: чим більше перше, тим менше друге, і навпаки. Ф. Найт відзначав, що в умовах невизначеності неможливо здійснювати точні обчислення або визначати чисельні ймовірності, тоді як ризик завжди передбачає певний вимірюваний компонент. Отже, ризик відрізняється від повної невизначеності тим, що частково піддається кількісному аналізу, що дозволяє його контролювати та оцінювати [45, р. 63].

Вітчизняні науковці також пропонують різні погляди та трактування сутності поняття «ризик». Згідно з М. Кармінською-Белобровою, ризик – «ймовірність події кбо групи споріднених випадкових подій, що спричиняють збитки об'єкту, який володіє цим ризиком. Економічний ризик – об'єктивно-суб'єктивна категорія подолання конфліктності й невизначеності в ситуації неминучого вибору, що демонструє ступінь досягнення очікуваного результату з взяттям до уваги контрольованих і неконтрольованих факторів» [15, с. 8]. Подібне визначення пропонує В. Гросул, який висловлює думку, що «ризик – це об'єктивно-суб'єктивна категорія, яка характеризує невизначеність у сучасному економічному просторі в результаті дії факторів бізнес-середовища, що мають як прямий, так і непрямий вплив на діяльність підприємства» [7, с. 61]. Своєю чергою А. Ідобаєва вважає, що «ризик – це деяка сукупність різних ймовірних обставин і умов, за яких функціонування й подальша діяльність чи бездіяльність підприємства можуть спровокувати додаткові втрати й інші негативні для нього наслідки, чи додаткові можливості, вигоди» [11, с. 73]. На думку Л. Мороз, «ризик – це прийняття раціонального або нераціонального управлінського рішення, у рамках котрого можна дати вірогідну кількісну й/чи якісну оцінку дії факторів і, в результаті, одержати один з трьох економічних

результатів: позитивний, нульовий чи негативний» [19]. Узагальнимо варіанти тлумачення поняття «ризик» в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Авторські трактування сутності категорії «ризик»

Автор, джерело	Визначення
1	2
О. Вараксіна, А. Кругова [5]	«міра невизначеності, що має зв'язок з веденням діяльності, яка супроводжується непередбачуваними умовами, з додатковими витратами ресурсів і потенційною можливістю недоодержання доходів і прибутку, що присутня в будь-якій сфері діяльності підприємства»
В. Волошина-Сідей [6, с. 73]	«ступінь, імовірність відхилення від бажаного результату як системи показників, що знаходяться у відхиленні фактичного результату від запланованого й здійснюють істотний вплив на діяльність суб'єкта господарювання як зсередини, так і ззовні»
Д. Дячков [8, с. 239]	«небезпека настання непередбачених і небажаних для суб'єкта наслідків його дій»
С. Єрмак, А. Шелевер [9, с. 82]	«двовимірний величина, що характеризує ймовірність й масштаб втрат, спричинених невизначеністю, яка супроводжує діяльність підприємства»
А. Камінський [14, с. 5]	«економічна категорія, яка відбиває конфліктність, невизначеність, багатокритеріальність, відсутність чіткості у фінансових відносинах»
В. Кудіна [17, с. 38]	«як економічна категорія, це усвідомлена можливість небезпеки появи непередбачених втрат очікуваного прибутку, майна, грошей у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності, несприятливими обставинами»
О. Орлова [20, с. 132]	«можливість настання подій із негативними наслідками в результаті певних рішень або дій»
М. Примак [23, с. 96]	«можливість позитивного або негативного відхилення від очікуваного або запланованого результату»
Л. Тешева, В. Грищенко [25, с. 262]	«невизначеність майбутнього протікання подій із відповідним впливом на параметри таких подій»
В. Тітов [26, с. 379]	«невизначеність, потенційна ймовірність відхилення від цілей, які були заплановані й очікуваних результатів»
О. Шепеленко [32, с. 192]	«спосіб господарювання в непередбачених умовах (обставинах), які створюються завдяки особливим здібностям підприємця; можливість і потреба запобігати стохастичним умовам, знижувати їх несприятливу дію і отримувати підприємницький дохід у таких умовах»
Р. Дж. Чапман [38, р. 63]	«потенційна, кількісно вимірна можливість несприятливих ситуацій і наслідків, а саме втрат, збитків доходу або майна, коштів у зв'язку з невизначеністю, іншими словами, з випадковою зміною умов економічної діяльності, несприятливими, у тому числі форс-мажорними, обставинами, загальним падінням цін на ринку; можливість одержання непередбачуваного результату в залежності від прийнятого господарського рішення»
Д. Купер, С. Грей, Г. Реймонд, П. Уокер [39, р. 39]	«схильність до наслідків невизначеності»

1	2
Дж. Хееркенс [43, р. 57]	«міра невизначеності. Ризик стосується здатності передбачити певний результат дій із визначеністю»
А. Маршалл [48, р. 67]	«гранична корисність можливих коливань розміру очікуваного прибутку»
А. Пігу [51, р. 23]	«єдине джерело підприємницької діяльності, унікальна невизначеність, яка з'являється з несення повної відповідальності, що за самою своєю природою ні страхується, ні капіталізується, ні оплачена платнею»
М. Р. Уідман [61, р. 7]	«є кумулятивним ефектом ймовірності появи невизначених подій, що можуть здійснити негативний вплив на досягнення цілей підприємства»

Джерело: складено автором

Можемо узагальнити, що ризик – це імовірність настання подій, здатних спричинити збитки, або неотримання очікуваного прибутку, чи порушення планових показників діяльності підприємства. У науковій літературі ризики розглядаються як невизначеність, пов'язана з потенційними негативними результатами (втратами), але часто також з можливостями. Наприклад, підприємницький ризик включає елементи невизначеності та вибору (що, коли, як виробляти чи продавати), а також оцінки того, які з можливих наслідків є допустимими.

З огляду на аналіз різноманітних поглядів на сутність поняття «ризик», наведених у працях представників різних теорій ризику, В. Гросул вважає можливим виокремлення декількох умовних груп: «1) прихильники класичної чи неокласичної теорії ризику; 2) група науковців, що визначають ризик, з огляду на предмет досліджень; 3) представники, що підтримують комплексний підхід до визначення сутності категорії «ризик», що базується на сутності феномена ризику і його комплексній природі» [7, с. 60-61].

А. Бондаренко вказує, що в економічній літературі наявні щонайменше чотири типи трактувань економічної категорії «ризик»: «1) наслідок реалізації небезпечних умов і джерело загрози; 2) похідна від загрози; 3) джерело загрози (ризик – імовірність виникнення загрози); 4) частина загрози» [3].

Обширна класифікація підходів до трактування категорії «ризик» запропонована українськими науковцями К. Семеновою та К. Тарасовою в профільній монографії «Ризики діяльності промислових підприємств: інтегральне оцінювання»:

- «ризик як ймовірність (можливість) одержання деякого несприятливого результату від відповідної діяльності;
- ризик як збиток чи можливі втрати;
- ризик як економічна категорія, що відображає особливості сприйняття заінтересованими суб'єктами економічних відносин об'єктивно існуючих невизначеності і конфліктності, іманентних процесам цілепокладання, управління, ухвалення рішень, оцінювання, що обтяжені можливими загрозами та невикористаними можливостями;
- ризик як характеристика об'єкта;
- ризик як ненадійність, яка притаманна для процесу вилучення прибутку;
- ризик як дія чи діяльність, яка супроводжується деякою невизначеністю;
- ризик як ймовірність помилки чи успіху того чи іншого вибору в ситуації з кількома альтернативами» [24, с. 83].

Підприємницький ризик у наукових розвідках пов'язують:

- першочергово з будь-якою сферою діяльності підприємства;
- по-друге, з додатковими витратами ресурсів;
- по-третє, з потенційною можливістю недоодержання доходів і прибутку;
- по-четверте веденням діяльності, яка супроводжується непередбачуваними умовами [5].

Суть підприємницького ризику як економічної категорії зумовлена його ключовими функціями, що здійснюються в процесі діяльності підприємства (рис. 1.1).

Основна функція

- створення підприємницького доходу, головним джерелом доходу є інновації та реалізація здатності підприємця ризикувати

Інноваційна функція

- використовуючи інновації, організовуючи інноваційний процес, ризикуючи при цьому, тим самим створюється особливий інноваційний клімат

Захисна функція

- прораховуючи й передбачаючи ймовірність настання непередбачених ситуацій, є можливість запобігання багатьом втратам або швидкої їх компенсації

Аналітична функція

- прорахування можливих варіантів, вибору оптимального варіанту, який дозволить здійснити господарський маневр у потрібний момент, з найменшими втратами або з найбільшим вигрешем

Регулятивна функція

- полягає в динамізмі процесу господарювання, щоб додати цьому процесу стійкості, адаптуватися в непевності, потрібна особлива регулятивна функція

Соціальна функція

- сприяючи підвищенню ефективності виробництва, ризик тим самим створює реальну матеріальну базу для задоволення соціальних потреб, для підвищення добробуту населення

Рис. 1.1. Основні функції підприємницького ризику

Джерело: [5]

Представлені на рис. 1.1 функції підприємницького ризику відображають багатогранність його ролі у сучасному господарському процесі. Основна функція пов'язана зі створенням підприємницького доходу, що у сфері торгівлі досягається завдяки здатності підприємця ризикувати та застосовувати інновації. Важливе місце займає інноваційна функція, адже саме через організацію та впровадження інновацій формується сприятливий інноваційний клімат, що підвищує конкурентоспроможність підприємств, зокрема малого та середнього бізнесу. Захисна функція ризику забезпечує передбачення та компенсацію можливих втрат у разі настання непередбачених подій, що сприяє стабільності господарської діяльності. Аналітична функція дозволяє підприємствам прораховувати різні варіанти розвитку подій, вибирати оптимальні рішення та здійснювати ефективні господарські маневри з

мінімальними втратами або максимальною вигодою. Регулятивна функція підкреслює важливість ризику у підтриманні динаміки підприємницького процесу: саме завдяки здатності до ризику бізнес може адаптуватися до умов невизначеності та зберігати стійкість. Нарешті, соціальна функція ризику має стратегічне значення, оскільки сприяючи підвищенню ефективності виробництва та результативності діяльності, ризик формує матеріальну основу для задоволення соціальних потреб, підвищення добробуту населення та сталого розвитку суспільства.

Роль ризику у функціонуванні торговельних підприємств можна розглядати у кількох ключових площинах (рис. 1.2).

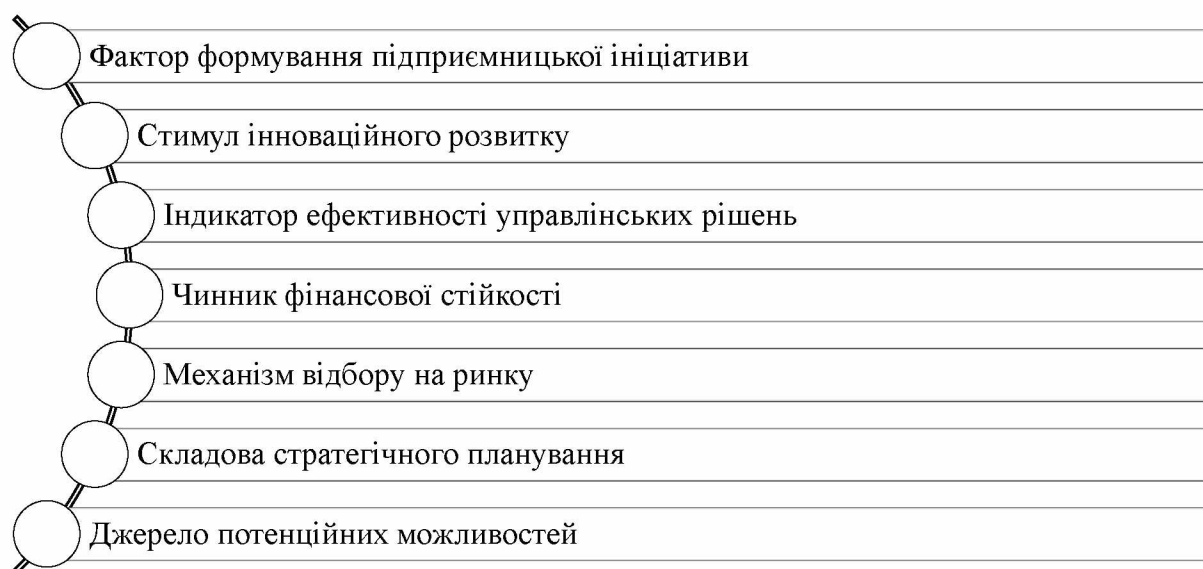


Рис. 1.2. Роль ризиків у функціонуванні підприємств торгівлі

Джерело: побудовано автором за даними [46; 53]

Сам факт створення торговельного підприємства передбачає готовність його власників і менеджменту діяти в умовах невизначеності. Підприємець погоджується з тим, що не може абсолютно точно передбачити рівень майбутнього попиту, реакцію конкурентів чи зміну зовнішнього середовища. Водночас саме здатність брати на себе ризик стає визначальною рисою підприємництва та запорукою розвитку нових бізнес-моделей.

Торговельні підприємства малого та середнього бізнесу часто змушені впроваджувати нові підходи до організації продажів, використання цифрових

інструментів, оптимізації логістики. Інновації вимагають значних витрат та створюють додаткову невизначеність, але водночас дозволяють забезпечити конкурентні переваги [42]. Отже, ризик виконує роль каталізатора змін: без готовності ризикувати інвестиціями чи репутацією підприємство не може вийти на нові ринки чи залучити сучасні технології.

Наявність ризику змушує керівництво підприємств більш ретельно підходити до вибору стратегій, прогнозування можливих наслідків і планування ресурсів. Для малого та середнього бізнесу це особливо актуально, оскільки кожне рішення має відчутніший вплив на фінансову стабільність компанії, ніж у випадку великих корпорацій. Уміння передбачати й управляти ризиками стає своєрідним «лакмусовим папірцем» якості менеджменту.

У торговельному бізнесі ризики безпосередньо впливають на ліквідність і платоспроможність підприємства. Для МСБ навіть короткострокове падіння попиту або зрив поставок може спричинити критичний дефіцит оборотних коштів. Здатність ідентифікувати ризики, закладати останні у фінансові моделі та створювати резерви визначає рівень стійкості компанії до зовнішніх шоків [53].

В умовах конкурентної боротьби підприємства, що здатні ефективно управляти ризиками, отримують переваги та зберігають ринкові позиції, тоді як компанії з низьким рівнем ризик-менеджменту часто зазнають банкрутства. У цьому сенсі ризик виступає своєрідним механізмом селекції бізнесу: він відсіює неефективні підприємства та сприяє розвитку тих, які здатні адаптуватися.

Торгівля характеризується високою динамікою ринкового середовища, тому стратегічні плани підприємств МСБ завжди повинні враховувати сценарний підхід, тобто можливість реалізації різних варіантів розвитку подій. Системне врахування ризиків дозволяє підприємствам бути готовими до несприятливих обставин, своєчасно змінювати асортимент, переглядати канали збуту або оптимізувати витрати [46].

Попри негативний відтінок, ризик не завжди означає лише загрозу. У багатьох випадках ризикові рішення дають підприємству можливість отримати

додаткові прибутки або зайняти вільну нішу на ринку. Наприклад, інвестування в нові торговельні формати чи освоєння електронної комерції завжди пов'язане з невизначеністю, проте саме ці напрямки часто стають основою майбутнього зростання.

Таким чином, ризик у сфері торгівлі слід розглядати не тільки як негативне явище, пов'язане з втратою прибутку чи загрозою банкрутства, але й як ключовий елемент розвитку підприємства.

1.2. Класифікація ризиків у малому та середньому бізнесі

Малий та середній бізнес – сектор, який часто визначає гнучкість економіки, створює робочі місця та відповідає на споживчі потреби в локальних громадах. Проте бізнес такого масштабу значно вразливіший до різного роду ризиків, ніж великі корпорації: обмежені ресурси, невелика диверсифікація, слабша організаційна структура, менше можливостей для масштабування чи страхування ризиків. Щоб мінімізувати втрати і максимально використовувати можливості, важливо чітко розуміти, які типи ризиків існують, як їх класифікують у науковій літературі та практиці, а також яких підходів до їх управління варто дотримуватися.

Потрібно зазначити, що наявні низка підходів і спроб класифікувати ризики. Приміром, у дослідницькій роботі «Ризики діяльності промислових підприємств: інтегральне оцінювання» її авторами виділено двадцять дві ознаки у ході здійснення класифікації ризиків, тоді як загальна кількість ризиків у їх класифікації склала шістдесят дев'ять одиниць [24].

Згідно до класифікації ризиків, яка була запропонована професорами Б. Мільнером і Ф. Лііса, всю сукупність ризиків можна поділити на 2 основні групи: 1) зовнішні, до яких відносяться законодавчі, політичні, природні, регіональні, галузеві, макроекономічні (інфляційні, валютні, процентні, структурні) та 2) внутрішні, до яких належать виробничі (технологічні, транспортні, кваліфікаційні, ризик поставки), інвестиційні (діловий ризик,

ризик зниження прибутковості, селективний ризик, тимчасовий ризик), комерційні (втрата конкурентної спроможності підприємством, торгівлі, цінова дискримінація, ризик розрахунків) [11, с. 74]. Подібна класифікація була запропонована й Н. Подольчаком, котрий здійснив групування основних видів ризиків підприємства на 2 групи та їх підвиди. До переваги зазначеної класифікації можна віднести взяття до уваги усіх основних ризиків, які є характерними для діяльності торгових підприємств, зокрема МСП: 1) ризики зовнішнього середовища, до яких, зокрема відносяться соціальні; економічні; адміністративно-законодавчі; політичні; природно-екологічні; науково-технічні; 2) ризики внутрішнього середовища, зокрема це ресурсні: ризик персоналу, фінансовий ризик, матеріальний ризик, інформаційний ризик, енергетичний ризик; виробничо-господарські: технічний ризик, інноваційний ризик, технологічний ризик, майновий ризик та комерційні: торговельний ризик, маркетинговий ризик, транспортний ризик [22]. У відповідності до класифікації Ф. Джоріону, яку, на думку А. Л. Ідобаєвої, можна назвати доволі загальною, хоча і включає деяку частину ключових ризиків, всі ризики діляться на 2 великі категорії: 1) бізнес-ризик, які представлені ризиком продукції, технологічним і макроекономічним ризиками; 2) інші ризики, які діляться на 2 класи: ризик несприятливої події (ризик втрати ділової репутації, юридичний ризик, ризик стихійного лиха, регулятивно-політичний ризик) і фінансовий ризик (кредитний, ринковий, ліквідності, операційний) [11, с. 74].

Більш функціональну класифікацію ризиків підприємств розробили А. Сливоцька та К. Вебер, що у ході класифікації виходили з оточення підприємства: «1) ризики галузі полягають у тому, що держава може послабити власний контроль у деякій галузі економіки в результаті чого матиме місце зміна позицій учасників ринку через відсутність можливості втримати власні позиції; 2) ризики технології полягають у тому, що нові технології, на котрі покладали значні надії власники і керівники підприємства, не принесуть очікуваного результату останнім; 3) ризики бренду полягають у тому, що репутація бренду підприємства чи його товарів може істотно погіршитися, в

результаті чого підприємством не буде одержано відповідний рівень очікуваного доходу і/чи прибутку; 4) ризики конкуренції полягають у тому, що поява нового конкурентного підприємства може призвести до втрати підприємством деякої частини ринку і/чи клієнтів; 5) ризики клієнта полягають у тому, що можуть змінитися уподобання споживачів (клієнтів) продукції підприємства за відсутності можливості оперативного реагування підприємством на такі зміни, в результаті чого підприємством буде втрачено відповідний рівень очікуваного доходу і/чи прибутку; 6) ризики проєкту полягають у тому, що вагомий проєкт може провалитися, і в результаті цього підприємство втратить власні конкурентні позиції на відповідному ринку; 7) ризики стагнації полягають у тому, що у випадку, коли підприємство перестане рости й розвиватися великим ступенем ймовірності його чекає провал» [54]. Незважаючи на очевидні позитивні риси наведеної класифікації, в ній не враховано і не виділено фінансові ризики, хоча доволі часто саме вони і можуть стати причиною суттєвих проблем не лише у промислового підприємства. Так, за Дж. Кейнсом, підприємець, у тому числі і підприємство, має брати до уваги такі види підприємницького ризику: ризик втрати очікуваної вигоди від непередбачених обставин; ризик кредитора від можливої втрати позики; ризик від втрати реальної вартості грошей з плином часу [34].

Класифікація І. Чуприної, всупереч пропонованій деталізації ризиків є обмеженою лише тими функціональними групами ризиків, які вона виділяє: 1) фінансово-економічні ризики та 2) соціальні ризики [31, с. 190].

З огляду на потенційні негативні наслідки ризиків для підприємств МСБ, В. Г. Щербак запропонував класифікацію ризиків у відповідності до можливих наслідків: «1) припустимий ризик – це ризик рішення, у результаті не здійснення якого підприємству загрожує втрата прибутку. Підприємницька діяльність у межах такої зони зберігає власну економічну доцільність, іншими словами, втрати є, проте вони не перевищують розмір очікуваного прибутку; 2) критичний ризик – це ризик, за котрого підприємству загрожує втрата обсягів продаж, іншими словами, зона критичного ризику характеризується небезпекою

втрат, що свідомо перевищують очікуваний прибуток і можуть призвести до втрати всіх засобів, вкладених підприємством у проект; 3) катастрофічний ризик – ризик, за котрого наявна змога виникнення неплатоспроможності підприємства. Втрати можуть досягати величини, що дорівнює майновому стану підприємства. Також до зазначеної групи відносять будь-який ризик, що має зв'язок із прямою небезпекою для життя людей чи виникненням екологічних катастроф» [33, с. 159]. А. Л. Ідобаєва пропонує в процесі управління ризиками підприємства здійснювати акцент на наступних ризиках: законодавчий, правовий, ринковий, фінансовий, стратегічний, виробничий, маркетинговий [11].

Досить повну класифікацію ризиків торгівельних підприємств розробили Т. А. Бичікова та В. В. Лук'янова (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація ризиків діяльності підприємств торгівлі, зокрема МСБ

Ознака	Вид	Причина виникнення
1	2	3
1. У відповідності до об'єктивності прояву	Об'єктивні	Не знаходяться у безпосередній залежності від підприємства (рівень інфляції, законодавча база, інтенсивність конкуренції тощо)
	Суб'єктивні	Характеризують підприємство (фінансове становище, рівень рівень конкурентоспроможності товарів, його рівень конкурентоспроможності та ін.)
2. У відповідності до джерел виникнення	Економічні	Зміни в економіці країни (податкові, інфляційні, відсоткові та ін.)
	Політичні	Несприятлива політична ситуація в країні, несприятливий вплив податкового законодавства, війни, заборона на імпорт та ін.
	Психологічні	Непрофесійний кадровий менеджмент, низький рівень мотивації і виконавча дисципліна персоналу, конфлікти і негативний «психологічний клімат» в колективі та ін.
	Природні	Стихійні лиха, форс-мажорні обставини
	Екологічні	Забруднення навколишнього середовища, знищення біологічних видів тощо
	Соціальні	Особливості країни, менталітет населення, традиції та ін.
	Комерційні	Комерційна діяльність (товарний, інформаційний, ризики взаємовідносин з постачальниками, організація продажу товарів, втрата іміджу)
	Транспортні	Незадовільні умови перевезень вантажів (рівень цін на паливо, рівень тарифів на перевезення товарів, випадки псування вантажів при перевезенні тощо)
	Конкурентні	Рівень конкурентоспроможності, дії конкурентів
Фінансові	Мають зв'язок з фінансовими ресурсами підприємства (відсотковий, кредитний, інвестиційний, податковий, валютний ризик, ділова активність комерційної діяльності, ступінь вірогідності банкрутства тощо)	

1	2	3
3. У відповідності до характеру прояву	Зовнішні	Чинники зовнішнього середовища ризикових ситуацій в залежності від сфери впливу
	Внутрішні	Основна і допоміжна діяльність підприємства, яка має зв'язок з управлінням комерційною діяльністю
4. У відповідності до періодичності	Систематичні	Чинники зовнішнього середовища (політичні, економічні, екологічні та ін.) виникнення ризикових ситуацій
	Несистематичні	Управління діяльністю підприємства
5. У відповідності до характеру економічних наслідків ризикових ситуацій	Витратні	Витрати у випадку ризикових подій
	Прибуткові	Можливість одержання додаткового прибутку
	Невитратні і неприбуткові	Не сприяє одержанню прибутку, проте й не є втратним
6. У відповідності до можливості регулювання ступеня ризику	Закриті	Управлінське рішення є несистематичним (взаємовідносини з постачальниками, споживачами тощо)
	Відкриті	Не піддається управлінню і характеризується систематичністю (зовнішні ризики)
7. У відповідності до етапу рішення проблеми	На етапі прийняття рішення	Помилки у використанні методів визначення рівня ризику, які мають зв'язок з недостовірною інформацією чи її низьким рівнем якості; або навпаки, добре володіння цими методами, використання якісної інформації, розвинена інтуїція
	На етапі реалізації рішення	Помилки в реалізації вірного рішення, неочікувані зміни суб'єктивних умов
8. У відповідності до розміру можливих витрат	Безризикові	Ризик не відчувається
	Мінімальні	Можливі витрати розрахункового прибутку в межах 0...25%
	Допустимі	У межах планового прибутку
	Підвищені	Можливі витрати розрахункового прибутку до 25...50%
	Високі	Можливі витрати розрахункового прибутку до 50...70%
	Критичні	У межах планового доходу
	Недопустимі	У межах власного капіталу, що погрожує банкрутством підприємства. Коефіцієнт ризику дорівнює 75...100%
Катастрофічні	У розмірах більше, ніж власний капітал	

Джерело: [2, с. 58-59]

Проведений аналіз класифікації ризиків у діяльності підприємств торгівлі, зокрема малого та середнього бізнесу, дає змогу зробити декілька важливих узагальнень. Ризики мають багатовимірний характер: вони можуть бути зумовлені як зовнішніми чинниками (зокрема такими як, зміни економічного середовища, політична нестабільність, коливання валютних курсів, стихійні лиха тощо), так і внутрішніми обставинами, що знаходяться в залежності від якості управління, фінансового стану та конкурентоспроможності підприємства. Вказане свідчить про необхідність комплексного підходу до управління ризиками. За джерелами виникнення ризики охоплюють практично всі сфери діяльності торговельного підприємства: економічну, політичну, соціальну, психологічну, екологічну, транспортну, фінансову, конкурентну та комерційну. Такий широкий спектр чинників доводить, що малий і середній бізнес є особливо вразливим до змін середовища, адже його ресурсна база обмежена, а можливості компенсації втрат значно нижчі, ніж у великих корпорацій. Важливим є розмежування ризиків за їх періодичністю та характером прояву. Систематичні ризики, зумовлені макроекономічними, політичними чи екологічними процесами, не можуть бути повністю усунені підприємством, однак вимагають стратегічної адаптації. Несистематичні ж ризики, що залежать від управлінських рішень, можна мінімізувати шляхом підвищення ефективності менеджменту, використання якісної інформації та впровадження сучасних методів прогнозування. Класифікація показує, що ризики мають як негативний, так і потенційно позитивний характер. Витратні ризики призводять до втрат, але існують і прибуткові, які створюють умови для додаткового доходу в умовах правильно обраної стратегії. Отже, управління ризиками не повинно зводитися лише до їх уникнення – воно має передбачати також використання ризику як джерела розвитку. Розподіл ризиків за ступенем їх регульованості та за етапами прийняття управлінських рішень наголошує на ролі компетентності менеджменту. Саме якість інформаційного забезпечення, своєчасність і точність оцінки ризикових ситуацій, а також уміння реагувати на зміни визначають, чи

перетвориться ризик у катастрофічну загрозу, чи стане керованим чинником діяльності.

1.3. Методи, моделі та інструменти управління ризиками у сфері торгівлі

Сфера торгівлі стикається з великою кількістю невизначеностей: коливання цін, зміни в споживчому попиті, логістичні перебої, нестабільне законодавче поле тощо. Для малого та середнього бізнесу ці невизначеності мають особливо виражений вплив: ресурси обмежені, резерви – мінімальні. Управління ризиками є критичною складовою ефективного функціонування підприємств торгівлі. Щоб зменшити негативні наслідки ризиків і використати потенційні можливості, необхідно застосовувати сукупність методів, моделей та інструментів, що дозволяють ідентифікувати, оцінити, аналізувати та реагувати на ризики системно.

Ефективність процесу управління ризиками торговельного підприємства за комплексного підходу залежить від їх своєчасної ідентифікації, діагностики, регулювання, інформування про загрозу будь-якої ризикової події, що впливає на результативність діяльності [7, с. 61].

Методи управління ризиками – це системи дій або підходи, які дозволяють підприємству мінімізувати негативні наслідки невизначеності [15]. Основні методи – це якісні методи, кількісні методи та комбіновані і системні методи.

До якісних методів управління ризиками у сфері торгівлі відносять наступні: 1) експертні оцінки (звернення до фахівців – внутрішніх чи зовнішніх – для оцінювання ймовірності і впливу ризиків, визначення пріоритетів); 2) SWOT-аналіз (оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз підприємства. У сфері торгівлі допомагає розпізнати внутрішні слабкості (наприклад, логістика чи обсяг запасів) та можливості чи загрози ззовні (конкуренція, зміни споживчих уподобань); 3) PESTLE-аналіз (або PESTEL)

(аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних чинників середовища, що можуть вплинути на діяльність. Це дозволяє виявити зовнішні ризики, які можуть не бути очевидні на внутрішньому рівні бізнесу [24].

Кількісними методами управління ризиками на підприємствах торгівлі можуть бути: 1) статистичні методи (використовуються дані минулих періодів, історичні тренди, коефіцієнти кореляції, регресійний аналіз, щоб моделювати ймовірність ризикових подій та потенційні збитки); 2) моделювання сценаріїв (побудова альтернативних сценаріїв розвитку подій (базового, оптимістичного, песимістичного) з урахуванням різних комбінацій змін у зовнішньому середовищі. Це може включати зміну попиту, валютний курс, витрати на логістику, інші шоки); 3) метод аналізу чутливості (перевірка, як зміни окремих параметрів (наприклад, витрати, ціни, оборот) впливають на фінансові результати – прибуток, рентабельність, грошовий потік); 4) Value at Risk (VaR) і подібні підходи (оцінка максимально можливої втрати за заданий період з певним рівнем довіри) [58].

До комбінованих та системних методів належать: 1) системи стандартів та рамки управління ризиками (наприклад, ISO 31000) – встановлюють принципи, загальні процеси: ідентифікація, оцінка, реагування, моніторинг. UNIDO, ISO пропонують методичні посібники для МСБ із адаптацією під їх можливості; 2) Balanced Scorecard (система збалансованих показників) як модель управління ризиком і кризами для МСБ, що дозволяє поєднати фінансові, операційні, ринкові показники та показники інновацій у єдину систему, з моніторингом ризикових впливів; 3) контрольні листи (checklists), шаблони, стандартизовані процедури – допомагають формалізувати ідентифікацію ризиків, регламентувати дії, зберігати історію ризикових ситуацій [49].

Для підприємств торгівлі існують кілька моделей, які використовують для прогнозування чи оцінки конкретних ризиків або їхніх поєднань. Модель логістичної регресії використовується для оцінки ймовірності дефолту, неплатоспроможності клієнтів або партнера, коли є дані про фінансовий стан,

платіжну дисципліну, інші змінні. Наприклад, в дослідженні для малого і мікробізнесу у Литві ETCRA-модель побудована на основі фінансових коефіцієнтів (ліквідності, прибутковості, платоспроможності) і використана для оцінки ризиків торговельного кредиту [44].

Моделі кредитного ризику – структурні та редуковані форми: а) модель Мертона (Merton model) – структурний підхід до оцінки ризику дефолту компанії, який розглядає вартість активів, зобов'язання та волатильність; б) модель Jarrow-Turnbull – приклад редукованої моделі кредитного ризику, яка моделює ймовірність дефолту як випадковий процес. Сценарне моделювання та аналіз стрес-сценаріїв – моделювання змін у ключових змінних (наприклад, падіння попиту, зростання витрат, зміна курсів, заборони експорту чи імпорту). Оцінка, як компанія реагуватиме в різних умовах. Це дозволяє підготувати плани реагування та запасні сценарії. Моделі оцінки кредитного ризику торговельних кредитів – коли торговець дає клієнтам відстрочку платежу, ризик неплатежів стає ключовим. Використовують статистичні моделі, оцінки фінансових коефіцієнтів, історію платежів клієнтів. Це може бути простий логістичний регрес або інші моделі, що враховують як фінансові, так і нефінансові змінні [58].

У деяких дослідженнях моделі поєднують не лише оцінку окремих ризиків, а й кризи (кризове управління) у рамках моделі Balanced Scorecard, з підходом, орієнтованим на різні етапи кризи, щоб підтримувати адаптивність та витривалість підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Моделі управління ризиками у сфері торгівлі

Модель	Сутність	Переваги	Недоліки	Приклади використання у МСБ
1	2	3	4	5
Ймовірнісно-статистична	Використання статистичних даних для визначення ймовірності настання ризикових подій	Об'єктивність, базується на даних	Потребує якісної статистики, складно застосувати для унікальних ситуацій	Аналіз ймовірності прострочення платежів клієнтами
Сценарна (what-if analysis)	Побудова кількох сценаріїв розвитку подій (оптимістичний, песимістичний, реалістичний)	Дозволяє оцінити наслідки різних варіантів	Вимагає значних аналітичних зусиль, не завжди точна	Прогноз зміни попиту на товари залежно від макроекономічної ситуації

1	2	3	4	5
Імітаційна (монте-карло, системна динаміка)	Моделювання випадкових подій і можливих наслідків для підприємства	Висока точність прогнозів, враховує багато факторів	Складність побудови моделей, потреба в програмному забезпеченні	Аналіз фінансових потоків підприємства за різних умов інфляції
Детермінована (розрахункова)	Використання фіксованих показників і прогнозів без урахування випадкових відхилень	Простота, доступність	Низька точність у мінливому середовищі	Розрахунок собівартості й прибутковості нового товару
Експертна (Delphi, SWOT, PEST)	Використання думок фахівців для визначення рівня ризику	Можливість швидкого аналізу, підходить для нових сфер	Суб'єктивність результатів	SWOT-аналіз ризиків виходу на новий ринок
Фінансово-економічна	Аналіз впливу ризику на фінансові показники підприємства	Тісний зв'язок із практичними рішеннями	Потребує точних фінансових даних	Оцінка рентабельності та ліквідності в умовах ризику валютних коливань
Модель реальних опціонів	Оцінка управлінських рішень як «опціонів» з можливістю відкласти чи змінити рішення	Гнучкість у прийнятті рішень, адаптивність	Висока складність застосування в МСБ	Вибір між відкриттям нового магазину зараз чи через рік залежно від кон'юнктури
Інтегровані (ERM – Enterprise Risk Management)	Комплексний підхід, інтеграція ризик-менеджменту в усі бізнес-процеси	Системність, врахування всіх ризиків	Високі витрати на впровадження, потреба спеціалістах	Впровадження політики управління ризиками у всіх підрозділах торговельного підприємства

Джерело: складено автором за даними [1; 24; 44; 49; 56; 58]

Отже, методи управління ризиками у сфері торгівлі більше орієнтовані на практичні інструменти для зниження чи контролю ризику, а моделі – це інтелектуальні підходи та аналітичні інструменти для прогнозування і оцінки ризиків.

Інструменти – це конкретні засоби та механізми реалізації методів і моделей. Ось основні та придатні для торговельних підприємств МСБ:

1) Risk Register (реєстр ризиків) – документ, що містить всі ідентифіковані ризики, їх опис, ймовірність, потенційний вплив, відповідальних осіб, заходи реагування. Дає змогу відслідковувати, які ризики вже існують, які ще треба контролювати;

2) контрольні листи (Risk Checklists) – перелік типових загроз, характерних для галузі чи торговельної діяльності: наприклад, перерахування можливих збоїв постачання, фінансових ризиків, ризиків якості тощо. Дає змогу швидко ідентифікувати ризики;

3) матриця ризиків (Risk Matrix) – інструмент, де ризики розташовуються у табличному форматі за двома осями: ймовірність настання події та серйозність її наслідків. Це допомагає візуалізувати, які ризики найбільш критичні і потребують першочергової уваги;

4) сценарне планування (Scenario Planning) – побудова альтернативних сценаріїв (оптимістичного, песимістичного, базового) і моделювання поведінки бізнесу у кожному з них. Це дозволяє готувати стратегії реагування, резервні плани;

5) моніторинг і контроль ризиків – постійний огляд ризиків, які вже ідентифіковані, порівняння показників фактичних результатів із очікуваними, коригування стратегій. Це можуть бути щомісячні чи кварталні перевірки, використання KPI, індикаторів ризику;

6) хеджування та страхування – у торговельній діяльності можливості страхування (вантажів, відповідальності, перерв у бізнесі) чи застосування фінансових інструментів хеджування (якщо є валютні ризики, ризики зміни цін на товари) [49; 57; 58].

Цифрові рішення і технологічні інструменти в управлінні ризиками у сфері торгівлі – це системи ERP (Enterprise Resource Planning) та BI (Business Intelligence) для прогнозування попиту, аналізу даних, моніторингу виробничих та торгових потоків; використання аналітичних платформ для відстеження

ринкових тенденцій, аналізу поведінки клієнтів, ціноутворення; автоматизація документообігу, контрольних процедур, відстеження поставок та логістичних ризиків [13].

Організаційними інструментами управління ризиками у сфері торгівлі можуть бути створення ризик-комісій або відповідальних осіб за управління ризиками; навчання персоналу, підвищення культури ризик-усвідомлення; розробка політик і процедур, які регламентують дії у випадку настання ризикової ситуації; взаємодія з партнерами, постачальниками, клієнтами для підвищення прозорості та зниження контрагентського ризику [18] (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Інструменти управління ризиками у сфері торгівлі

Інструмент	Сутність	Переваги	Недоліки	Приклади використання у МСБ
1	2	3	4	5
Страховання	Передача ризику страховій компанії за певну премію	Захист від великих збитків, фінансова стабільність	Додаткові витрати на страхові внески	Страховання товарних запасів від пожежі чи крадіжки
Хеджування (форварди, ф'ючерси, опціони)	Фінансові інструменти для зниження ризику коливання цін і валютних курсів	Дозволяє фіксувати ціни та курси, знижує невизначеність	Складність застосування МСБ, потреба фінансових знань	Захист від зростання курсу долара при імпорті товарів
Диверсифікація	Розподіл активів, товарів чи постачальників для зниження залежності від одного джерела	Зниження ризику втрат	Потребує додаткових ресурсів	Робота з кількома постачальниками замість одного
Резерви та фонди	Створення фінансових або товарних резервів для непередбачених обставин	Швидка компенсація втрат	«Заморожування» ресурсів, що могли б приносити прибуток	Резервний фонд для покриття касових розривів
КРІ та система збалансованих показників (BSC)	Моніторинг ефективності та ризиків через ключові показники	Прозорість і контроль, попередження проблем	Потреба у якісних даних та аналітиці	КРІ з контролюючого обсягу прострочених дебіторських боргів

1	2	3	4	5
ERP-системи та CRM	Автоматизація бізнес-процесів, контроль запасів, продажів, фінансів	Оперативність, точність даних, зниження управлінських ризиків	Витрати на впровадження, потреба в навчанні персоналу	Використання ERP для контролю товарообігу
Аутсорсинг та аутстафінг	Передача частини функцій зовнішнім фахівцям	Зниження кадрових та операційних ризиків	Ризик залежності від підрядника	Аутсорсинг бухгалтерії чи ІТ-підтримки
Контракти з гарантіями (форс-мажор, SLA)	Використання юридичних механізмів для розподілу ризиків	Правовий захист, можливість компенсації	Не завжди ефективні у форс-мажорних обставинах	Договори з постачальниками із прописаними штрафами
Моніторинг середовища (BI, аналітика, Big Data)	Використання аналітичних інструментів для прогнозування ризиків	Своєчасне виявлення тенденцій, проактивність	Висока вартість для малих компаній	Аналіз ринку за допомогою BI-систем для прогнозу попиту

Джерело: складено автором за даними [15; 24; 25; 44; 49; 57]

Вибір методів, моделей та інструментів управління ризиками має бути обґрунтованим і оптимальним в контексті конкретної ситуації. Зазначене надає змогу розробити комплексну стратегію, що враховує трудові, фінансові й матеріальні ресурси, розподіл завдань між керівниками, консультації з фахівцями тощо. Загалом ефективність ризик-менеджменту підприємства і його конкурентоспроможність на ринку знаходяться в суттєвій залежності від обраного підходу до мінімізації ризиків [56].

Погоджуємось з В. М. Балдинюком, що «найбільш оптимальним варіантом обрання напряму оптимізації ризику є ефективна комбінація кількох методів, де основним критерієм для вибору є обґрунтоване співвідношення між досягнутим ступенем мінімізації ризику та потрібними для цього витратами» [1].

Можемо узагальнити, що методи, моделі та інструменти управління ризиками – необхідні компоненти, які дозволяють торговельним підприємствам

МСБ бути більш стійкими в умовах змін і невизначеності. Простота, гнучкість і адаптивність – ключові характеристики того, що працює у МСБ.

Висновки до розділу 1

Таким чином, дослідивши теоретичні основи управління ризиками в галузі торгівлі, можемо узагальнити:

1. Для малого та середнього бізнесу ризик має подвійне значення: з одного боку, виступає обмежуючим фактором, який може призвести до фінансових труднощів, а з іншого – є джерелом стимулів до пошуку нових підходів, оптимізації бізнес-процесів і підвищення ефективності. Узагальнюючи, можна стверджувати, що роль ризиків у функціонуванні торговельних підприємств малого і середнього бізнесу полягає у формуванні стратегічних орієнтирів, забезпеченні адаптивності бізнесу, підвищенні якості управлінських рішень та визначенні потенціалу інноваційного розвитку. Саме тому ефективне управління ризиками стає необхідною передумовою не лише збереження стабільності, але й досягнення довгострокового успіху підприємств у галузі торгівлі.

2. Системна класифікація ризиків дозволяє структурувати їх прояви, визначати пріоритетні напрями управління та розробляти ефективні інструменти мінімізації негативних наслідків. Для підприємств малого і середнього бізнесу вона є основою формування адаптивних стратегій, здатних забезпечити стабільність та розвиток навіть у нестабільному середовищі.

3. Успішне управління ризиками поєднує якісний аналіз (SWOT, PESTLE, експертні оцінки), кількісні моделі (логістична регресія, кредитні моделі, сценарії), системні рамки (ISO-31000, Balanced Scorecard), а також конкретні інструменти (реєстр ризиків, матриця, цифрові рішення).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ТОВ

«ФРАНКОБУДПОСТАЧ»

2.1. Загальна характеристика діяльності та фінансово-економічного стану підприємства

Дослідження проведене на базі товариства з обмеженою відповідальністю «Франкобудпостач» (ТОВ «Франкобудпостач»), яке є одним із активних представників вітчизняного сегмента торговельно-посередницьких структур. Підприємство зареєстроване 26 вересня 2013 року, має код ЄДРПОУ 38913431 та статутний капітал у розмірі 15 млн грн [29]. Уповноваженою особою юридичної особи є Лемко Іван Йосипович, який здійснює загальне керівництво та стратегічне управління компанією [27].

Основним видом діяльності підприємства виступає діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами (КВЕД 46.13) [28]. Цей напрям визначає головний профіль компанії та зумовлює її позиціонування на ринку будівельних матеріалів і суміжних галузей.

Водночас ТОВ «Франкобудпостач» здійснює й інші види діяльності, що дозволяють забезпечити диверсифікацію бізнесу та знижувати ризики, пов'язані з коливанням попиту у вузьких сегментах. Зокрема, підприємство здійснює оптову торгівлю деревиною, будівельними матеріалами, санітарно-технічним обладнанням (46.73), неспеціалізовану оптову торгівлю (46.90), роздрібну торгівлю поза магазинами (47.99), оптову торгівлю залізними виробами, водопровідним та опалювальним устаткуванням (46.74) [30]. Така багатопрофільність свідчить про прагнення компанії займати стійкі позиції у сфері постачання широкого асортименту продукції, необхідної для будівництва, ремонту та експлуатації об'єктів житлового і комерційного призначення.

У сучасних умовах ринку важливим є розвиток електронної комерції, що підтверджує наявність у компанії такого напрямку, як роздрібна торгівля через мережу інтернет або за допомогою поштового замовлення (47.91). Це відкриває можливості для охоплення ширшої клієнтської аудиторії та дозволяє оптимізувати логістичні процеси.

Діяльність ТОВ «Франкобудпостач» не обмежується лише торговельно-посередницькими функціями. Компанія також активно розвиває транспортний напрям, зокрема вантажний автомобільний транспорт (49.41), що забезпечує гнучкість і своєчасність постачання продукції. Це важливо, оскільки в сучасних умовах конкуренції якість і швидкість доставки є одними з ключових факторів успіху.

Додатковим напрямом діяльності є надання інформаційних послуг (63.99), а також операції з нерухомістю (68.20), зокрема оренда й експлуатація власного чи орендованого майна [29]. Це формує додаткові джерела доходу та сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства. У структурі бізнес-моделі підприємства важливе місце займає орендний сервіс, зокрема надання в оренду вантажних автомобілів (77.12) та будівельних машин і устаткування (77.32). Окреслений підхід дозволяє залучати додаткові фінансові надходження, забезпечує диверсифікацію послуг, а також зміцнює позиції компанії на суміжних ринках.

Варто відзначити, що комплексність діяльності ТОВ «Франкобудпостач» поєднує класичну оптово-роздрібну торгівлю з логістикою, орендними та інформаційними послугами, що дозволяє розглядати компанію як багатофункціональний суб'єкт господарювання. Зазначене сприяє зменшенню ризиків, оскільки підприємство не залежить від одного вузького напрямку бізнесу. Завдяки активному розвитку, диверсифікації видів діяльності та орієнтації на сучасні ринкові потреби підприємство має стабільні перспективи для подальшого зміцнення конкурентних позицій. У контексті економічних викликів останніх років (зокрема, зростання цін на енергоносії, логістичні проблеми та вплив воєнних дій в Україні) багатопрофільна стратегія ТОВ

«Франкобудпостач» виступає важливим чинником забезпечення гнучкості та життєздатності бізнесу.

Основним напрямом діяльності підприємства є постачання будівельних матеріалів оптовим клієнтам, а також роздрібний продаж у фірмовому магазині. Асортимент товарів ТОВ «Франкобудпостач» включає: ОСБ-плити; мінеральну вату; шпаклівки, штукатурки; гіпсокартон та профіля; фарби; водостічні системи; клей для плитки. Також компанія надає логістичні послуги, здійснюючи доставку товару в межах Івано-Франківської та Закарпатської областей. Доставка входить у рентабельність транспорту компанії, що дозволяє оптимізувати витрати клієнтів.

Компанія ТОВ «Франкобудпостач» пропонує широкий асортимент будівельних матеріалів, що відповідають сучасним стандартам якості та використовуються в різних сферах будівництва. У табл. 2.1 наведено основні товари, які реалізує підприємство.

Таблиця 2.1

Перелік товарів ТОВ «Франкобудпостач» та їх характеристики

Товар	Призначення	Виробник
ОСБ-плити	обшивка	Swiss krono
Мінеральна вата	утеплення	Sweetondale
Шпаклівка	вирівнювання	Knauf
Штукатурка	оздоблення	Krumix
Гіпсокартон	перегородки	Knauf
Профіль	каркас	Profstal
Фарба	фарбування	Sniezka
Клей для плитки	кріплення плитки	Ceresit

Джерело: складено автором за даними підприємства

Основними клієнтами ТОВ «Франкобудпостач» є будівельні компанії (40,0%), роздрібні магазини будматеріалів (30,0%), приватні підприємці, які займаються ремонтами та будівництвом (20,0%), фізичні особи, які здійснюють будівництво власних будинків (10,0%) (рис. 2.1).

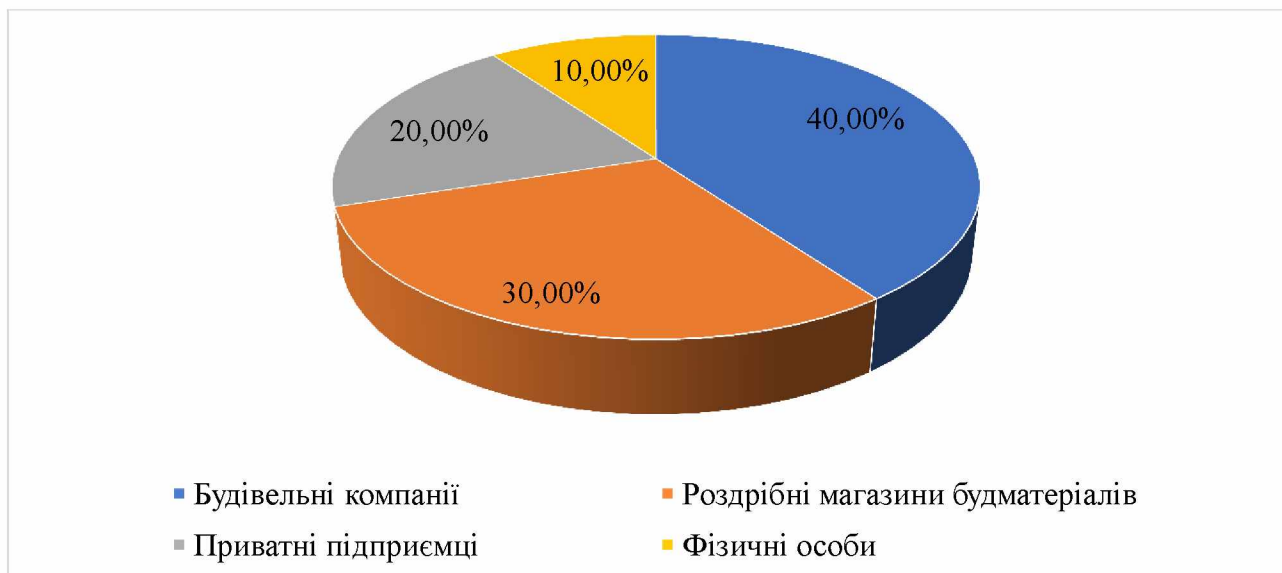


Рис. 2.1. Розподіл клієнтів ТОВ «Франкобудпостач» за сегментами

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Хоча приватні підприємці та фізичні особи займають меншу частину клієнтської бази, проте їх роль у структурі продажів також важлива. Підприємство працює на території Івано-Франківської та Закарпатської областей, забезпечуючи якісні будівельні матеріали за конкурентними цінами.

ТОВ «Франкобудпостач» працює за загальною системою оподаткування, яка вимагає дотримання податкового законодавства, своєчасного подання звітності та належного документування фінансових операцій. Підприємство сплачує податок на прибуток та всі податки, пов'язані з виплатою заробітної плати, забезпечуючи дотримання національного податкового законодавства.

ТОВ «Франкобудпостач» працює за ієрархічною структурою, розподіляючи обов'язки між різними відділами: а) відділ продажів та маркетингу (оптова торгівля, оренда нерухомості); б) відділ логістики та транспорту (вантажні перевезення, управління ланцюгами поставок); в) головний бухгалтер (бухгалтерський облік, управління персоналом, корпоративне управління); г) складській відділ; д) відділ закупівель.

Організаційну структуру управління ТОВ «Франкобудпостач» наведемо на рис. 2.2.

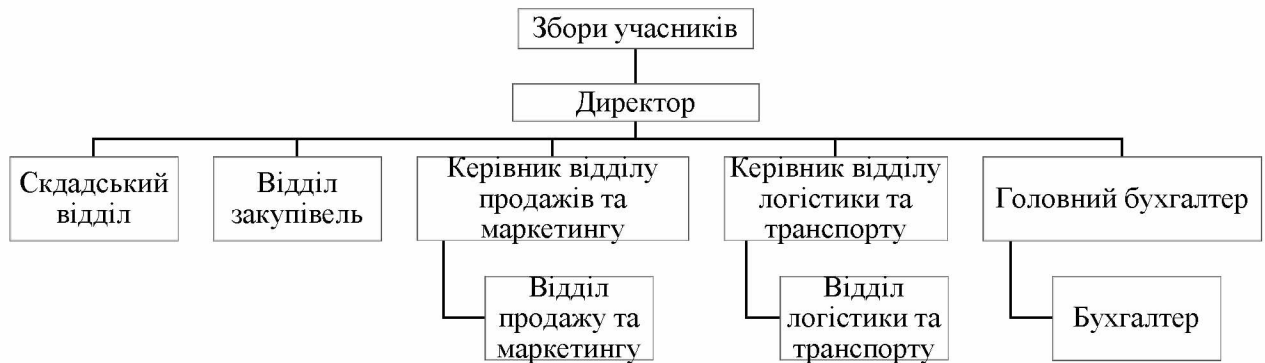


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ «Франкобудпостач» (спрощена)

ТОВ «Франкобудпостач» має чітко визначену організаційну структуру, що забезпечує ефективну роботу всіх процесів. Організаційна структура ТОВ «Франкобудпостач» належить до лінійно-функціонального типу. Збори учасників є вищим органом управління ТОВ «Франкобудпостач». До його повноважень належить: прийняття статуту товариства та внесення змін до нього; обрання та звільнення директора; визначення основних напрямів діяльності товариства; прийняття рішення про ліквідацію або реорганізацію товариства; інші повноваження, визначені статутом товариства. Директор – здійснює загальне керівництво підприємством, приймає стратегічні рішення, контролює фінансову діяльність. Головний бухгалтер – веде фінансовий облік, контролює грошові потоки, формує фінансову звітність. Відділ продажів та маркетингу: менеджери з продажу приймають замовлення, консультують клієнтів, укладають угоди; відповідальні за роботу з гуртовими та роздрібними клієнтами. Відділ логістики та транспорту організовує транспортування товарів; координує доставку; контролює ефективність використання транспортних засобів. Складський відділ виконує прийом, зберігання та відвантаження товарів; контролює залишки продукції на складі. Відділ закупівель взаємодіє з постачальниками та здійснює закупівлю товарів; контролює наявність необхідних будматеріалів. Фірмовий магазин забезпечує роздрібний продаж продукції; консультує клієнтів, здійснює розрахункові операції.

ТОВ «Франкобудпостач» має розвинену матеріально-технічну базу, що забезпечує ефективне виконання комерційної та логістичної діяльності: складські приміщення; фірмовий магазин; транспортні засоби; офісне обладнання; людські ресурси. Основний склад знаходиться за адресою: м. Івано-Франківськ, вул. Чорновола, 157. Склад обладнаний стелажми, підйомною технікою та системою контролю залишків. Має достатню площу для зберігання великого асортименту будівельних матеріалів. Фірмовий магазин знаходиться за адресою: м. Івано-Франківськ, вул. Січня, 22-Г. Використовується для роздрібної торгівлі та обслуговування фізичних осіб. Власний автопарк, який використовується для доставки товару по Івано-Франківській та Закарпатській областях. Оптимізація маршрутів дозволяє знижувати витрати на логістику. Офісне обладнання: сучасні комп'ютери, принтери, сканери для ведення документації та обробки замовлень; програмне забезпечення для бухгалтерії та CRM-системи для управління клієнтською базою. Людські ресурси – підприємство має кваліфікований персонал.

Аналіз фінансових показників ТОВ «Франкобудпостач» за період з 2022-2024 роки свідчить про значні тенденції в доходах, витратах, прибутковості та фінансовій стабільності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка показників фінансової звітності ТОВ «Франкобудпостач» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показник	2022	2023	2024	Відхилення	
				абсолютне, тис. грн 2024/2022	відносне, % 2024/2022
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації послуг та товарів	83480,4	101782,9	125751,3	42270,9	50,6%
Собівартість реалізованих послуг та товарів	79201,7	96441,0	117414,3	38212,6	48,2%
Інші операційні витрати	3291,8	3608,0	5740,0	2448,2	74,4%
Разом доходи	83480,4	101781,9	125751,3	42270,9	50,6%
Разом витрати	82536,0	100049,8	123154,3	40618,3	49,2%
Податок на прибуток	170,0	311,8	457,5	287,5	169,1%

1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток	774,4	1420,3	2129,5	1355,1	175,0%
Необоротні активи	591,6	206,1	0,0	-591,6	-100,0%
Оборотні активи	25934,9	46393,0	38776,7	12841,8	49,5%
Власний капітал	19688,7	21108,0	25038,4	5349,7	27,2%
Поточні зобов'язання	6839,8	25491,1	13738,3	6898,5	100,9%
Валюта балансу	26527,5	46599,1	38776,7	12249,2	46,2%
Кількість персоналу	15	16	34	19	126,7%

Джерело: складено автором за даними підприємства

У 2022-2024 рр. підприємство демонструє стійку позитивну динаміку зростання доходів. Чистий дохід від реалізації послуг та товарів зріс на 50,6% (з 83,5 млн грн до 125,8 млн грн), що свідчить про активне розширення ринку збуту та підвищення конкурентоспроможності. Собівартість зросла на 48,2%, що нижче темпів зростання доходів. Це позитивний сигнал, оскільки маржинальність поступово зростає. Водночас інші операційні витрати зросли швидше (+74,4%), що може свідчити про збільшення адміністративних чи маркетингових витрат. Чистий прибуток зріс на 175% (з 774,4 тис. грн до 2129,5 тис. грн). Тобто, відбулось підвищення ефективності управління витратами та прибутковості бізнесу (рис. 2.3). Водночас темпи зростання податку на прибуток (+169,1%) підтверджують об'єктивність фінансового результату.

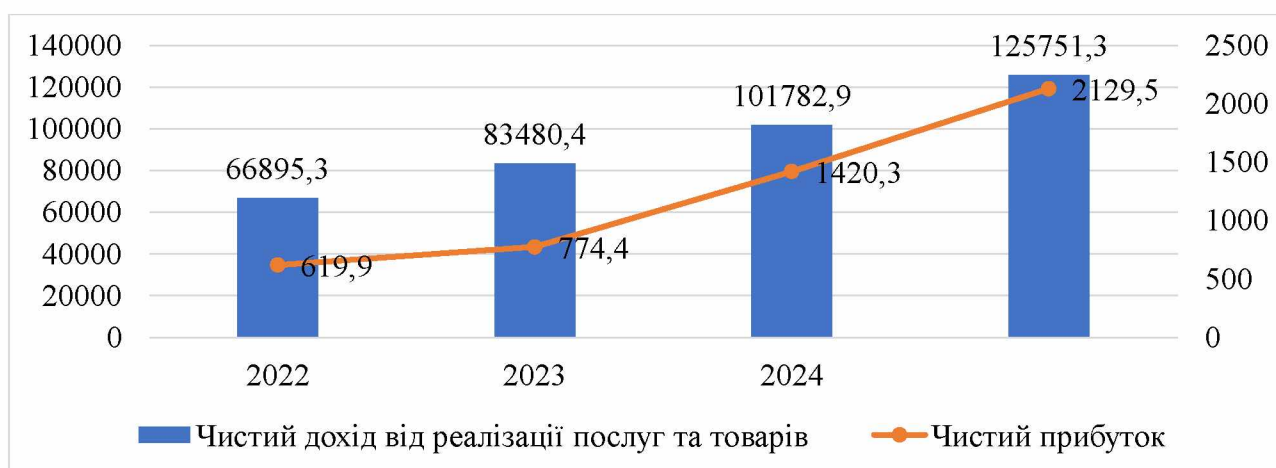


Рис. 2.3. Динаміка чистого доходу від реалізації товарів, робіт, послуг та чистого прибутку ТОВ «Франкобудпостач» за 2021-2024 рр., млн грн

Джерело: побудовано автором за підприємства

Необоротні активи скоротилися до 0 грн у 2024 році, що може свідчити про відсутність власних довгострокових ресурсів (будівель, обладнання, транспорту), ймовірно, перехід на оренду або аутсорсинг. Це може зменшити капіталомісткість бізнесу, але й підвищує ризики залежності від зовнішніх контрагентів. Оборотні активи зросли на 49,5% (до 38,8 млн грн), що підтверджує підвищення оборотності коштів і запасів.

Валюта балансу зросла на 46,2%, що підтверджує розширення масштабів діяльності. Власний капітал зріс на 27,2%, що говорить про поступове накопичення фінансової стійкості. Водночас поточні зобов'язання зросли більш ніж удвічі (+100,9%) і на 2023 р. значно перевищували власний капітал. У 2024 р. відбулося певне зниження зобов'язань, однак рівень боргового навантаження залишається високим. Цей факт свідчить про активне використання позикових ресурсів для розвитку бізнесу.

Кількість персоналу збільшилася більш ніж удвічі (+126,7%), що відповідає зростанню обсягів діяльності. Це може свідчити як про розширення ринків, так і про диверсифікацію послуг. Однак різке зростання чисельності персоналу вимагає належного кадрового менеджменту та оптимізації витрат на оплату праці.

ТОВ «Франкобудпостач» має конкурентні переваги, які дозволяють утримувати лідерські позиції на ринку: 1) широкий асортимент будівельних матеріалів, що включає продукцію найкращих виробників; 2) налагоджена логістика, що дозволяє швидко доставляти товари по всій Івано-Франківській та Закарпатській областях; 3) прямі контракти з виробниками, що забезпечують вигідні ціни та стабільні поставки; 4) власна складська база, що дозволяє мати наявності великий запас продукції та оперативно виконувати замовлення клієнтів; 5) гнучкі умови співпраці – спеціальні пропозиції для гуртових клієнтів, системи знижок та відтермінування платежів; 6) підприємство є офіційним дистриб'ютором таких відомих брендів, як Ceresit Henkel, Krumix, Baumit, Saint-Gobain, Sniezka, Rockwool.

Розраховані коефіцієнти ліквідності ТОВ «Франкобудпостач» свідчать про високу здатність підприємства покривати поточні зобов'язання (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Фінансові індикатори ТОВ «Франкобудпостач»

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	225,07%	390,94%	379,23%	182,00%	282,25%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03%	2,20%	6,55%	0,31%	4,46%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	153,23%	225,99%	305,48%	140,48%	175,54%
Коефіцієнт автономії	57,54%	75,37%	74,22%	45,30%	64,57%
Рентабельність активів (ROA)	1,65%	2,57%	2,92%	3,05%	5,49%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	4,77%	3,69%	4,09%	6,96%	9,23%
Чиста маржа	0,99%	0,93%	0,93%	1,40%	1,69%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	1294,13%	2033,54%	3327,87%	10241,63%	-
Коефіцієнт заборгованості	42,46%	24,63%	25,78%	54,70%	35,43%

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2020-2022 рр. перебував на рівні значно вищому за норматив (150-200%) – понад 225-390%, що вказує на надлишок оборотних активів порівняно з короткостроковими зобов'язаннями. Проте у 2023 р. показник знизився до 182%, що може відображати зростання боргового навантаження, але у 2024 р. відновився до 282,25%, підтверджуючи достатню фінансову гнучкість. Коефіцієнт швидкої ліквідності коливався від 140% до 305%, тобто завжди перевищував норматив (100%). Це означає, що навіть без урахування запасів компанія здатна погасити короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «Франкобудпостач» залишався низьким (0,03-6,55%), що є типовим для торговельних підприємств, де значна частка оборотного капіталу зосереджена у дебіторській заборгованості та запасах. У 2024 р. показник підвищився до 4,46%, але все ще далекий від оптимального (20-30%). Це свідчить про обмеженість миттєвої платоспроможності.

Отже, підприємство має достатній рівень ліквідності для стабільної роботи, хоча залежить від оборотності активів, а не від миттєво доступних коштів.

Коефіцієнт автономії підприємства у 2020-2022 рр. становив 57-75%, що відображало високий рівень незалежності від позикових коштів. Проте у 2023 р. він різко впав до 45,3%, що свідчить про зростання боргового фінансування. У 2024 р. показник знову зріс до 64,6%, тобто компанія частково відновила фінансову стійкість. Коефіцієнт заборгованості кореспондує з автономією: найнижчий рівень боргового навантаження зафіксовано у 2021-2022 рр. (24-26%), тоді як у 2023 р. він перевищив половину капіталу (54,7%). У 2024 р. відбулося зниження до 35,4%, що свідчить про оптимізацію структури капіталу. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом ТОВ «Франкобудпостач» демонстрував надзвичайно високі значення (1294-10241%), що означає, що необоротні активи повністю фінансувалися за рахунок власного капіталу з надлишком. У 2024 р. показник відсутній через повну відсутність необоротних активів у балансі.

Отже, підприємство має загалом високу фінансову стійкість, хоча у 2023 р. спостерігалася залежність від кредиторів.

Рентабельність активів (ROA) поступово зростала з 1,65% у 2020 р. до 5,49% у 2024 р., що свідчить про покращення ефективності використання майна. Рентабельність власного капіталу (ROE) з 2021 р. підвищилася з 3,69% до 9,23% у 2024 р. Це означає, що прибутковість вкладеного капіталу акціонерів зросла більш ніж удвічі. Чиста маржа у 2020-2022 рр. залишалася на низькому рівні (0,93-0,99%), але у 2023 р. підвищилася до 1,40%, а у 2024 р. – до 1,69%. Це демонструє тенденцію до зростання прибутковості продажів, хоча маржа все ще є низькою для високоризикового торговельного бізнесу.

Отже, підприємство ТОВ «Франкобудпостач» ефективно нарощує прибутковість, хоча рівень маржі залишається скромним.

Таким чином, у 2022-2024 рр. ТОВ «Франкобудпостач» продемонструвало суттєве зростання доходів і прибутку; підвищення ефективності використання

ресурсів; розширення активів, головним чином за рахунок оборотних; збільшення боргового навантаження при збереженні зростання власного капіталу; нарощення трудових ресурсів, що вимагає додаткового контролю за витратами. Отже, підприємство має позитивну динаміку розвитку, однак його вразливими місцями залишаються висока залежність від поточних зобов'язань і відсутність необоротних активів, що може знижувати фінансову стійкість у довгостроковій перспективі. Аналіз фінансових індикаторів ТОВ «Франкобудпостач» демонструє стійку позитивну динаміку фінансових результатів. Компанія зберігає високий рівень ліквідності, достатній запас фінансової автономії та поступово підвищує ефективність діяльності. Слабкими сторонами є низький коефіцієнт абсолютної ліквідності та нестабільність у структурі капіталу (зростання боргового навантаження у 2023 р.). У 2024 році підприємство досягло найкращих показників прибутковості, що свідчить про вдалі управлінські рішення, оптимізацію витрат та більш ефективне використання ресурсів.

2.2. Виявлення та класифікація основних ризиків у діяльності підприємства

Для виявлення та класифікації основних ризиків у діяльності ТОВ «Франкобудпостач» доцільно застосувати комбінацію кількох перевірених методик, котрі дозволять оцінити ризики з різних сторін – як якісно, так і кількісно:

1) SWOT-аналіз з акцентом на ризики (для комплексної оцінки внутрішніх (слабкі сторони) та зовнішніх (загрози) чинників; допоможе виявити ризики, пов'язані з конкуренцією, залежністю від постачальників, економічними та політичними коливаннями);

2) PESTEL-аналіз (орієнтований на зовнішнє середовище, що особливо актуально для підприємств торгівлі, залежних від державного регулювання та

ринкової кон'юнктури; допоможе класифікувати ризики за джерелами (економічні, політичні, екологічні тощо);

3) метод сценарного аналізу (дозволяє побачити, як змінюватимуться фінансові результати за різних умов (наприклад, зростання цін на паливо, падіння попиту, перебої з постачанням); забезпечує класифікацію ризиків за ступенем впливу та допомагає підготуватися до негативних ситуацій); 4) фінансово-економічний аналіз (коефіцієнти) (для кількісного виявлення ризиків на основі фінансової звітності; включає аналіз ліквідності, рентабельності, оборотності, фінансової стійкості; дозволяє класифікувати ризики як внутрішні (наприклад, зниження ліквідності, зростання боргового навантаження) та зовнішні (інфляція, зміни податкового законодавства)).

Проведемо SWOT-аналіз ТОВ «Франкобудпостач» з акцентом на ризики (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз для ТОВ «Франкобудпостач» з акцентом на ризики

SWOT	Фактори	Ризики
1	2	3
Сильні сторони (Strengths)	1) стає положення на ринку деревини та будівельних матеріалів; 2) розвинена система оптової та роздрібно-торгівлі, включно з онлайн-продажами; 3) високий ROA і ROE, позитивна динаміка доходів і прибутку; 4) гнучкість у використанні оборотних активів.	Допустимі – забезпечують фінансову стійкість, проте не усувають зовнішні ризики
Слабкі сторони (Weaknesses)	1) низький рівень абсолютної ліквідності в попередні роки; 2) коливання коефіцієнта автономії; 3) низька чиста маржа; 4) високий коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом; 5) зростання персоналу не завжди пропорційно прибутку.	Критичні внутрішні ризики – можуть призвести до дефіциту грошових коштів, фінансової нестійкості та операційних проблем
Можливості (Opportunities)	1) розширення онлайн-продажів і поштових/інтернет-магазинів; 2) диверсифікація товарної пропозиції; 3) залучення додаткового фінансування для розвитку; 4) вихід на нові ринки та надання сервісних послуг.	Помірні ризики – потребують грамотного управління, щоб використати можливості без перевантаження ресурсів

1	2	3
Загрози (Threats)	1) економічна нестабільність та інфляційні коливання; 2) політична нестабільність і регуляторні зміни; 3) зростання конкуренції; 4) залежність від ключових постачальників і логістичних каналів; 5) коливання валютного курсу та процентних ставок; 6) форс-мажорні обставини (розширення території військових дій, стихійні лиха, транспортні проблеми).	Найбільш критичні зовнішні ризики – безпосередньо впливають на фінансові результати та конкурентоспроможність, потребують стратегічного управління

Джерело: складено автором за даними підприємства

Можливості ТОВ «Франкобудпостач»: 1) розширення онлайн-продажів та поштових/інтернет-магазинів дозволяє знизити залежність від традиційних каналів збуту та підвищити конкурентоспроможність; 2) диверсифікація товарної пропозиції (деревина, будівельні матеріали, сантехніка, обладнання) знижує ризик втрат через падіння попиту на окремі групи товарів; 3) можливість залучення додаткових фінансових ресурсів (кредити, інвестиції) для розширення бізнесу або модернізації логістики; 4) вихід на нові регіональні ринки або розвиток сервісних послуг (оренда вантажних автомобілів, будівельної техніки) для диверсифікації доходів.

Загрози ТОВ «Франкобудпостач»: 1) економічна нестабільність та інфляційні коливання, що впливають на витрати, ціни та попит; 2) політична нестабільність та ризики регуляторних змін (податкове законодавство, обмеження імпорту), що можуть впливати на фінансові результати; 3) зростання конкуренції на ринку будівельних матеріалів, деревини та сантехнічного обладнання, що підвищує ціновий тиск і ризик втрати частки ринку; 4) залежність від ключових постачальників та логістичних каналів, що може призвести до порушення постачання при несприятливих зовнішніх обставинах; 5) коливання валютного курсу та процентних ставок, що створює фінансові ризики у разі зовнішніх закупівель або кредитування; 6) можливі форс-мажорні

обставини (стихийні лиха, транспортні проблеми), що можуть вплинути на своєчасність постачання та реалізацію продукції.

Отже, SWOT-аналіз показує, що ТОВ «Франкобудпостач» має сильні фінансові показники та потенціал для розвитку, проте його діяльність супроводжується значними фінансовими, операційними та ринковими ризиками. Особливо слід приділити увагу контролю ліквідності, оптимізації структури капіталу, управлінню залежністю від постачальників та адаптації до економічних та політичних змін.

Проведемо PESTEL-аналіз для ТОВ «Франкобудпостач», орієнтований на виявлення ризиків зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства в сфері торгівлі (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

PESTEL-аналіз для ТОВ «Франкобудпостач» з акцентом на ризики

Категорія	Фактор	Потенційний ризик	Ймовірність реалізації	Потенційні втрати	Примітки
1	2	3	4	5	6
Політичні	Зміни державної політики та регулювання	Можливе збільшення податкового навантаження або введення обмежень на імпорту/експорт	Середня	Високі додаткові витрати, зниження маржинальності	Підприємство залежить від державного регулювання та митних процедур
	Політична нестабільність, військові конфлікти	Перебої у поставках, блокування логістичних маршрутів	Середня	Дуже високі часткової або повної зупинки діяльності	Особливо критично для компаній, що працюють з імпортом/експортом
Економічні	Інфляція, коливання валютного курсу	Зростання собівартості товарів, падіння купівельної спроможності клієнтів	Висока	Високі зниження чистого доходу та маржі	Необхідна постійна корекція цін та моніторинг фінансового стану
	Зміни попиту на будівельні матеріали	Недоотримання доходу, збільшення складських залишків	Середня	Середні впливає на обіг коштів та оборотність запасів	Може бути частково компенсовано диверсифікацією товарів

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
Соціальні	Зміна споживчих уподобань	Втрата конкурентоспроможності товарів	Середня	Середні зниження обсягу продажів	Потребує маркетингових досліджень та адаптації асортименту
	Низька кваліфікація або мотивація персоналу	Зниження ефективності, помилки в обліку та обслуговуванні	Середня	Середні додаткові витрати на виправлення помилок, ризик репутаційних втрат	Вимагає навчання та мотиваційних програм
Технологічні	Відставання у цифровізації	Втрата конкурентів на ринку, низька ефективність процесів	Середня	Середні зменшення швидкості обробки замовлень, зростання витрат	Інвестиції у CRM-системи та автоматизацію процесів є критичними
	Кібератаки та втрати даних	Порушення операційної діяльності, репутаційні втрати	Низька	Високі можливі фінансові втрати та штрафи	Вимагає впровадження систем кібербезпеки
Екологічні та правові	Недотримання екологічних норм	Штрафи, зупинка діяльності	Низька	Середні фінансові втрати та репутаційні ризики	Необхідний постійний контроль дотримання законодавства
	Зміни трудового законодавства	Додаткові витрати на персонал, штрафи за порушення	Середня	Середні вплив на рентабельність і організацію роботи	Потребує гнучкого HR-менеджменту та юридичного супроводу
Економічно-політична інтеграція	Залежність від постачальників	Ризик перебоїв у поставках, зростання цін	Висока	Високі зниження обсягів продажів та маржі	Рекомендується диверсифікація постачальників та підписання довгострокових контрактів

Джерело: складено автором за даними підприємства

Проведений аналіз зовнішнього середовища підприємства показує, що діяльність ТОВ «Франкобудпостач» підпорядкована багатовимірним факторам,

які створюють як можливості, так і численні ризики. Політичні чинники, зокрема зміни державної політики, податкове та митне регулювання, а також можливі форс-мажорні події, створюють ризики непередбачуваних витрат та перебоїв у постачанні товарів. В умовах нестабільності державного регулювання підприємство може зазнати як фінансових втрат, так і втрати частини ринку.

Економічні фактори є одними з ключових для торговельного бізнесу. Коливання цін на будівельні матеріали, інфляція та нестабільність валютного курсу безпосередньо впливають на собівартість продукції, маржинальність продажів і фінансову ліквідність підприємства. Нестабільний доступ до кредитних ресурсів і зміна платоспроможності клієнтів також підвищують ризики фінансових втрат та зменшення оборотних коштів.

Соціальні фактори, зокрема зміна споживчих уподобань та демографічні тенденції, впливають на попит і ринкові позиції підприємства. Недостатня кваліфікація персоналу або низький рівень мотивації можуть призвести до зниження продуктивності та якості обслуговування, створюючи внутрішні ризики для бізнесу.

Технологічні фактори визначають конкурентоспроможність підприємства у сучасному цифровому середовищі. Впровадження нових технологій у логістику, облік і продажі потребує значних інвестицій. Водночас, відставання від конкурентів у цифровізації та ризики кібератак можуть призвести до втрати клієнтів та репутаційних втрат.

Екологічні та правові чинники також формують значний спектр ризиків. Підприємство має дотримуватися норм екологічного законодавства, стандартів якості продукції та правил трудового законодавства. Невиконання таких вимог може спричинити штрафи, репутаційні втрати або призупинення діяльності.

Загалом, PESTEL-аналіз дозволяє зробити висновок, що зовнішнє середовище для ТОВ «Франкобудпостач» характеризується високою динамічністю та невизначеністю. Найбільш критичними ризиками для бізнесу є економічні коливання, політична нестабільність, залежність від постачальників

і регуляторні зміни. Для ефективного управління ризиками підприємству необхідно постійно моніторити макроекономічні та політичні умови, інвестувати у цифровізацію і технологічне оновлення, забезпечувати відповідність законодавчим та екологічним вимогам і підтримувати належний рівень компетенцій персоналу. Зазначений підхід дозволить мінімізувати негативні впливи зовнішніх факторів і забезпечити стійкість бізнесу в умовах нестабільного ринку.

Застосуємо метод сценарного аналізу для ТОВ «Франкобудпостач», змодельовавши три базові сценарії – оптимістичний, песимістичний та реалістичний – це дозволить класифікувати ризики за ступенем впливу та визначити найбільш критичні (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Сценарний аналіз ризиків ТОВ «Франкобудпостач»

Сценарій	Ключові фактори	Потенційний вплив на діяльність	Ймовірність	Ступінь ризику
Оптимістичний	Стабільні ціни на паливо; стабільний попит на будівельні матеріали; безперебійні поставки	- підтримання зростання продажів на рівні 5-7% щорічно; - рентабельність активів (ROA) може зрости до 6-7%; - підвищення маржі за рахунок стабільної собівартості.	Середня	Низький
Реалістичний	Помірне зростання цін на паливо (+10-15%); зниження попиту на 5%; поодинокі перебої з постачанням	- рентабельність власного капіталу (ROE) знижується на 2-3 п.п.; - чиста маржа падає до 1,0-1,2%; - зростання витрат на логістику до +7-10%.	Висока	Середній
Песимістичний	Суттєве зростання цін на паливо (+30% і більше); падіння попиту на 15-20%; регулярні перебої з постачанням	- рентабельність активів (ROA) може впасти до 1-2%. - чиста маржа знижується нижче 1%; - можливий касовий розрив через збільшення заборгованості та низьку ліквідність. - втрата 15-20% клієнтів через зриви поставок.	Середня	Високий–критичний

Джерело: складено автором за даними підприємства

Класифікуємо ризики діяльності ТОВ «Франкобудпостач» за результатами сценарного аналізу: 1) критичні ризики (високий ступінь впливу): різке зростання цін на паливо (прямо збільшує логістичні витрати); системні перебої з постачанням (ризик втрати клієнтів і доходів); суттєве падіння попиту на будівельні матеріали (ризик зменшення обсягу продажів); 2) суттєві ризики (середній ступінь впливу): помірне зростання витрат на логістику; нестабільність валютного курсу, що впливає на ціни імпортованих матеріалів; зниження платоспроможності клієнтів (ріст дебіторської заборгованості); 3) низькі ризики (обмежений вплив): локальні зміни попиту (наприклад, сезонні коливання); поодинокі затримки постачання; повільна адаптація до нових технологій (ризик втрати частини конкурентних переваг у довгостроковій перспективі).

Отже, метод сценарного аналізу показує, що найбільш критичними для ТОВ «Франкобудпостач» є цінові ризики (паливо, курс валют) та операційні ризики (зриви постачання, падіння попиту). Реалістичний сценарій демонструє зниження прибутковості, але без катастрофічних наслідків. Песимістичний сценарій передбачає можливі касові розриви та зниження ліквідності, що вимагає напрацювання антикризових планів: диверсифікація постачальників, оптимізація логістики, впровадження політики гнучкого ціноутворення, формування фінансового резерву.

Класифікація ризиків у діяльності ТОВ «Франкобудпостач» на основі фінансових індикаторів наведена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Виявлені ризики у діяльності ТОВ «Франкобудпостач» на основі фінансових індикаторів

Фінансовий індикатор	Динаміка (2020-2024)	Ідентифікований ризик	Класифікація ризику
1	2	3	4
Коефіцієнт поточної ліквідності	Значні коливання: від 182% (2023) до 391% (2021)	Ризик втрати платоспроможності у короткостроковій перспективі при різкому зниженні показника	Фінансовий ризик (ліквідності)

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Дуже низькі значення у 2020 (0,03%) та 2023 (0,31%)	Ризик дефіциту грошових коштів для негайного погашення зобов'язань	Фінансовий ризик (ліквідності, касовий розрив)
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Високі коливання: максимум 305% (2022), падіння до 140% (2023)	Ризик нестабільності оборотного капіталу та труднощів з оборотністю дебіторської заборгованості	Фінансовий ризик (операційної діяльності)
Коефіцієнт автономії	Суттєве падіння у 2023 р. (45,3%) при відносно високих показниках у 2021-2022 рр. (75%)	Ризик фінансової залежності від позикового капіталу	Фінансовий ризик (структури капіталу)
Рентабельність активів (ROA)	Поступове зростання (з 1,65% до 5,49%)	Ризик низької ефективності використання активів у перші роки	Фінансово-економічний ризик (прибутковості)
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Зростання до 9,23% у 2024 р. при зниженні у 2021 р. (3,69%)	Ризик недостатнього рівня прибутковості для інвесторів у попередні роки	Інвестиційний ризик
Чиста маржа	Дуже низький рівень: коливання від 0,93% до 1,69%	Ризик низької цінової політики або високих витрат, що знижують прибутковість	Комерційний ризик
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	Надмірно високий рівень (до 10 241%) – 2024 р. дані відсутні	Ризик нераціональної структури капіталу, можливого зниження інвестиційної активності	Фінансовий ризик (структури капіталу)
Коефіцієнт заборгованості	Значні коливання: мінімум 24,6% (2021), максимум 54,7% (2023)	Ризик зростання кредитного навантаження і боргової залежності	Фінансовий ризик (борговий)

Джерело: складено автором за даними підприємства

Діяльності ТОВ «Франкобудпостач» загрожують фінансові ризики (ліквідності, структури капіталу, боргового навантаження), а також комерційні ризики (низька маржинальність, залежність від витрат). Позитивним фактором є зростання рентабельності активів і власного капіталу, що свідчить про поступове підвищення ефективності діяльності, проте підприємство

залишається вразливим до касових розривів та коливань боргового навантаження.

2.3. Оцінка ефективності та проблем системи управління ризиками

У сучасних умовах господарювання система управління ризиками є одним із ключових інструментів забезпечення стійкого розвитку підприємства, особливо у сфері торгівлі будівельними матеріалами, де значну роль відіграють коливання ринкової кон'юнктури, залежність від постачальників, цінова нестабільність та регуляторні зміни.

Для ТОВ «Франкобудпостач» питання ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків має стратегічне значення, оскільки від ефективності функціонування ризик-менеджменту залежить не лише фінансова результативність, але й конкурентоспроможність компанії на ринку.

Система управління ризиками на підприємстві ТОВ «Франкобудпостач» сформована як сукупність практичних інструментів і процедур, які впроваджуються у щоденній діяльності компанії. Вона базується на поєднанні традиційних підходів бухгалтерського та фінансового контролю з елементами стратегічного планування, однак не має комплексного та формалізованого вигляду.

На підприємстві не створено окремого підрозділу ризик-менеджменту. Функції щодо виявлення та реагування на ризики розподілені між фінансовим відділом, бухгалтерією, керівництвом та менеджерами із закупівель і продажу. Це означає, що управління ризиками відбувається у децентралізованій формі: директор здійснює загальний контроль і приймає ключові стратегічні рішення; фінансовий відділ відповідає за моніторинг ліквідності, рентабельності та заборгованості; бухгалтерія фіксує фінансові операції та аналізує витрати; менеджери із закупівель контролюють ризики постачання та вибір контрагентів; відділ продажу реагує на зміни попиту та цінові ризики. Такий підхід дозволяє

оперативно реагувати на конкретні проблеми, але водночас створює ризик відсутності єдиного центру відповідальності та системного підходу.

Фінансовий моніторинг виступає головним механізмом ризик-менеджменту підприємства. Зокрема, застосовуються аналіз ліквідності та платоспроможності (розрахунок поточного, швидкого та абсолютного коефіцієнтів), контроль фінансової стійкості (коефіцієнт автономії, коефіцієнт заборгованості), оцінка рентабельності (ROA, ROE, чиста маржа), порівняння планових і фактичних показників. Ці методи дозволяють визначати «вузькі місця» у фінансовому балансі компанії, однак мають обмеження: вони відображають ситуацію постфактум, а не прогнозують ризики.

У сфері операційної діяльності основна увага приділяється контролю за постачаннями та управлінню запасами: підприємство працює переважно з перевіреними постачальниками, що знижує ризики отримання неякісної продукції; використовуються довгострокові партнерські відносини, які гарантують стабільність поставок; ведеться контроль за логістикою (власний вантажний транспорт знижує залежність від сторонніх перевізників). Водночас система не передбачає страхування поставок або використання контрактів із чіткими штрафними санкціями, що робить компанію вразливою у випадках перебоїв із постачанням або зростання цін.

ТОВ «Франкобудпостач» диверсифікує діяльність – окрім торгівлі, займається орендою транспорту та обладнання, що частково знижує залежність від ринку будівельних матеріалів. Однак стратегічний ризик залишається високим через: обмежену цифровізацію бізнес-процесів (відсутність автоматизованих систем моніторингу ринку, прогнозування попиту); недостатню маркетингову аналітику для оцінки конкурентного середовища; відсутність системи раннього попередження про зміни в державному регулюванні або ринковій кон'юнктурі.

Підприємство діє у сфері, яка підпадає під значне регуляторне навантаження. Внутрішній контроль спрямований на дотримання вимог податкового та господарського законодавства, проте відсутня спеціальна

система комплаєнсу. Це може створювати ризики при роботі з великими замовниками, які висувають підвищені вимоги до прозорості діяльності партнерів.

Для оцінки ефективності та виявлення проблем системи управління ризиками ТОВ «Франкобудпостач» застосуємо метод ключових ризикових індикаторів (Key Risk Indicators – KRI) та бенчмаркінг системи управління ризиками.

Метод ключових ризикових індикаторів передбачає визначення кількісних показників, які сигналізують про підвищений рівень ризику та дозволяють оцінити ефективність управління ними. На основі фінансових даних ТОВ «Франкобудпостач» можна виокремити такі KRI:

1) ліквідність (поточна, швидка, абсолютна): значні коливання цих коефіцієнтів (від 390,9% у 2021 р. до 182,0% у 2023 р.) свідчать про нерівномірність управління обіговим капіталом. Абсолютна ліквідність у 2023 р. становила лише 0,31%, що є сигналом про критичний рівень ризику короткострокових зобов'язань. Основна проблема – відсутність стабільності у формуванні ліквідності, залежність від своєчасності розрахунків із контрагентами;

2) фінансова стійкість (коефіцієнт автономії та заборгованості): у 2021-2022 рр. показники автономії перевищували 70%, що свідчить про високу незалежність ТОВ «Франкобудпостач» від кредиторів. Проте у 2023 р. коефіцієнт впав до 45,3%, а рівень заборгованості зріс до 54,7%. Основна проблема – різка зміна структури капіталу через збільшення позикових ресурсів створює ризик фінансової нестабільності;

3) рентабельність (ROA, ROE, чиста маржа): позитивна динаміка (ROA зріс із 1,65% у 2020 р. до 5,49% у 2024 р., ROE – з 4,77% до 9,23%) вказує на зростання прибутковості. Водночас чиста маржа у 2020-2022 рр. була нижче 1%, що означає низьку чутливість до коливань витрат. Основна проблема – ТОВ «Франкобудпостач» досягло прибутковості за рахунок зростання обсягів діяльності, а не оптимізації витрат, що створює операційні ризики;

4) активи: повне вибуття необоротних активів у 2024 р. знизило інвестиційну привабливість та довгострокову стійкість. Основна проблема – відсутність активів довгострокового використання робить бізнес вразливим до коливань ринку.

Отже, система управління ризиками ТОВ «Франкобудпостач» не є достатньо гнучкою. Вона реагує на зовнішні зміни, але не формує запобіжних механізмів, що проявляється у різких коливаннях ключових індикаторів (ліквідності, автономії, маржі).

Бенчмаркінг передбачає порівняння системи управління ризиками підприємства з практиками провідних компаній у галузі. Для торговельних компаній малого та середнього бізнесу в Україні типовими є орієнтири наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка ефективності системи управління ризиками ТОВ «Франкобудпостач» за допомогою бенчмаркінгу

Показник	Галузевий орієнтир (еталон)	Фактичні значення ТОВ «Франкобудпостач»	Оцінка відхилення	Ризики
Коефіцієнт поточної ліквідності	150-200%	390,94-282,25% (2021-2024 рр.)	Перевищення норми подальшим зниженням	Неоптимальне використання оборотних активів, ризик їх «заморожування» або нестабільність у розрахунках
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	20-25%	0,03-4,46% (2020-2024 рр.)	Значне відхилення вниз	Критичний дефіцит грошових коштів для термінових платежів, висока залежність від обороту дебіторської заборгованості
Коефіцієнт автономії	≥ 50%	74,2-64,6% (2021-2024 рр.)	У 2023 р. нижче нормативу	Втрата фінансової стійкості через зростання позикового фінансування, ризик залежності від кредиторів
Рентабельність власного капіталу	8-12%	9,23% (2024 р.)	Відповідає бенчмаркам	Прибутковість на рівні середньогалузевих стандартів, позитивний сигнал для інвесторів

Показник	Галузевий орієнтир (еталон)	Фактичні значення ТОВ «Франкобудпостач»	Оцінка відхилення	Ризики
Чиста маржа	2-4%	0,93 -1,69% (2021-2024 рр.)	Нижче нормативу	Слабкий контроль за витратами, низька ефективність операційної діяльності, ризик зниження конкурентоспроможності

Джерело: складено автором за даними підприємства

У табл. 2.8 чітко видно, що найбільш критичними зонами ризику для компанії ТОВ «Франкобудпостач» є ліквідність та маржинальність, тоді як рентабельність капіталу відповідає стандартам і демонструє позитивні перспективи.

Для коефіцієнту поточної ліквідності оптимальним вважається рівень 150-200%. У ТОВ «Франкобудпостач» показники суттєво перевищували норму (до 390,9%), а потім знижувалися до 182,0%. Це свідчить про неефективне використання оборотних активів та їх надлишкове резервування.

Абсолютна ліквідність має норматив для стабільних підприємств – 20-25%. У ТОВ «Франкобудпостач» показники коливаються від 0,03% до 6,55%, що вказує на критичний дефіцит вільних коштів для негайних розрахунків. Для фінансово стійких підприємств коефіцієнт автономії має бути не менше 50%. У 2023 р. цей показник у компанії впав до 45,3%, що демонструє втрату стійкості порівняно з «еталонними» значеннями.

Рентабельність власного капіталу у середньому по галузі – 8-12%. У ТОВ «Франкобудпостач» у 2024 р. показник досяг 9,23%, що відповідає бенчмаркам і свідчить про достатню прибутковість.

Середній рівень чистої маржі для торгівлі – 2-4%. У ТОВ «Франкобудпостач» показники були нижчими за галузеві стандарти (0,93-1,69%), що вказує на слабкі механізми управління витратами.

Отже, система управління ризиками у компанії потребує вдосконалення. Хоча прибутковість відповідає середньоринковим орієнтирам, слабкі місця – це надмірна залежність від оборотних активів, критично низька абсолютна

ліквідність, коливання фінансової стійкості та недостатній контроль витрат. Порівняння з галузевими еталонами свідчить про необхідність інтеграції формалізованих інструментів ризик-менеджменту (сценарне планування, регулярне стрес-тестування, створення резервів).

На основі проведеного дослідження можна виокремити такі ключові проблеми у функціонуванні системи ризик-менеджменту ТОВ «Франкобудпостач» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Основні проблеми у функціонуванні системи ризик-менеджменту ТОВ
«Франкобудпостач»

Проблема	Характеристика
Організаційна незавершеність	відсутній спеціалізований підрозділ або відповідальна особа за управління ризиками
	ризик-менеджмент здійснюється децентралізовано різними відділами, що призводить до розмитої відповідальності та дублювання функцій
	брак єдиного стратегічного підходу та формалізованої системи політик і процедур
Фінансові дисбаланси	критично низький рівень абсолютної ліквідності (0,03-6,55%) підвищує ризик неплатоспроможності
	значні коливання поточної ліквідності (від 390,9% до 182,0%) свідчать про нестабільність у формуванні оборотного капіталу
	різке зниження фінансової автономії у 2023 р. до 45,3% демонструє залежність від позикових коштів
	низький рівень чистої маржі (0,93-1,69%) порівняно з галузевими стандартами (2-4%) вказує на слабкий контроль витрат
Операційні ризики	надмірна залежність від кількох основних постачальників без застосування інструментів страхування поставок чи штрафних санкцій у контрактах
	обмежене використання цифрових інструментів прогнозування попиту, аналізу ринку та управління ризиками
	відсутність системи раннього попередження щодо змін у зовнішньому середовищі (законодавчі ініціативи, ринкові коливання)
Стратегічні обмеження	повне вибуття необоротних активів у 2024 р. знижує довгострокову інвестиційну привабливість
	відсутність диверсифікації у напрямках інвестування та розвитку бізнес-моделі
	недостатній рівень маркетингової аналітики для оцінки конкурентного середовища
Регуляторні та комплаєнс-ризики	система внутрішнього контролю зосереджена переважно на бухгалтерському та податковому обліку

	відсутня розроблена система комплаєнсу для роботи з великими клієнтами та міжнародними контрагентами
	високі ризики через можливі зміни у податковому та господарському законодавстві

Джерело: складено автором за даними підприємства

Таким чином, система управління ризиками ТОВ «Франкобудпостач» має переважно реактивний характер, орієнтуючись на вирішення проблем після їх виникнення, а не на їх попередження.

Висновки до розділу 2

Таким чином, провівши аналіз системи управління ризиками на ризиками ТОВ «Франкобудпостач», можемо узагальнити:

1. ТОВ «Франкобудпостач» можна охарактеризувати як підприємство з розгалуженою структурою діяльності, орієнтоване на довгостроковий розвиток і забезпечення комплексного підходу до обслуговування клієнтів у сфері торгівлі будівельними матеріалами та суміжних послуг. Підприємство ефективно використовує ресурси, включаючи сировину, робочу силу та фінансові активи, забезпечуючи економічну ефективність та стійкість. Результати дослідження продемонстрували, що ТОВ «Франкобудпостач» – це стабільне підприємство з надійними партнерами, широким асортиментом продукції та ефективною логістикою, що забезпечує високу якість обслуговування клієнтів.

2. Проведений комплексний аналіз ризиків діяльності ТОВ «Франкобудпостач» дозволив сформулювати багатовимірне уявлення про внутрішні й зовнішні чинники, що впливають на стабільність та розвиток підприємства. Результати SWOT-аналізу показали, що підприємство має сильні позиції на ринку завдяки усталеним каналам збуту, фінансовій стійкості та гнучкості в управлінні ресурсами. Водночас виявлені слабкі сторони – низький рівень абсолютної ліквідності у попередні роки, коливання коефіцієнта автономії та низька чиста маржа – створюють критичні внутрішні ризики, які можуть призвести до касових розривів та зниження рентабельності. PESTEL-аналіз засвідчив, що підприємство функціонує в умовах підвищеної невизначеності зовнішнього середовища. Найбільш значущими є політичні та економічні фактори: інфляція, валютні коливання, можливі зміни податкового законодавства, а також ризики, пов'язані з постачальниками та логістикою. До цього додаються соціальні ризики (зміна споживчих уподобань, кадрові проблеми) та технологічні виклики (необхідність цифровізації й захисту від кібератак). Сценарний аналіз дозволив класифікувати ризики за ступенем

їхнього впливу. Найбільш критичними для підприємства є цінові ризики (зростання вартості палива, валютні коливання) та операційні ризики (зриви постачання, суттєве падіння попиту). Реалістичний сценарій передбачає зниження маржі та рентабельності, що створює загрозу зменшення фінансової гнучкості. Песимістичний сценарій вказує на можливість касових розривів та ризик фінансової нестійкості, що вимагає розробки антикризових заходів. Аналіз фінансових індикаторів підтвердив, що коливання ліквідності та автономії є ключовими внутрішніми ризиками. Підприємство має потенціал підвищення ефективності використання активів та зміцнення структури капіталу, проте потребує посиленої уваги до управління оборотними коштами, ліквідністю та борговим навантаженням. Загалом, результати дослідження дозволяють зробити висновок, що ТОВ «Франкобудпостач» має достатній фінансово-економічний потенціал для подальшого розвитку, але його діяльність супроводжується значними внутрішніми та зовнішніми ризиками.

3. Незважаючи на позитивні показники рентабельності та часткову диверсифікацію діяльності, ключові фінансові індикатори (ліквідність, автономія, маржинальність) демонструють нестабільність і відхилення від галузевих стандартів. Відсутність централізованої моделі ризик-менеджменту, недостатня цифровізація бізнес-процесів, слабкий контроль витрат і неформалізовані процедури управління ризиками створюють додаткові загрози для стійкого розвитку компанії. Це вказує на необхідність впровадження комплексної системи управління ризиками, що включатиме сценарне планування, регулярне стрес-тестування, бенчмаркінг та створення внутрішніх резервів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МСБ В ГАЛУЗІ ТОРГІВЛІ

3.1. Розробка заходів щодо мінімізації основних ризиків діяльності ТОВ «Франкобудпостач»

Сучасні умови функціонування підприємств у сфері торгівлі будівельними матеріалами характеризуються високим рівнем динамічності та невизначеності. Коливання цін на паливо та сировину, перебої з постачанням, зниження платоспроможності споживачів, зростання конкуренції та нестабільність податково-правового середовища формують широкий спектр ризиків, які безпосередньо впливають на результативність діяльності підприємства.

Для ТОВ «Франкобудпостач», що спеціалізується на реалізації будівельних матеріалів і супутніх послуг, питання вдосконалення системи управління ризиками є критично важливим, оскільки воно визначає здатність досліджуваного підприємства забезпечувати стабільний розвиток та утримувати конкурентні позиції на ринку.

Проведений аналіз показав, що на підприємстві існує певний набір інструментів управління ризиками – фінансовий моніторинг, контроль за постачаннями, диверсифікація видів діяльності. Однак система має переважно реактивний характер і не забезпечує достатнього рівня передбачуваності та запобігання негативним наслідкам. Основні проблеми – відсутність централізованого підрозділу ризик-менеджменту, слабка цифровізація бізнес-процесів, критичний дефіцит ліквідних активів, низька чиста маржа та нестабільність фінансової стійкості. Зазначене свідчить про необхідність переходу від децентралізованого і фрагментарного управління до комплексної та формалізованої системи ризик-менеджменту.

Першим напрямом удосконалення є інституціоналізація процесу управління ризиками. Для цього доцільно створити спеціалізовану функцію або відділ ризик-менеджменту, який відповідатиме за виявлення, оцінку, моніторинг та контроль ризиків. Навіть за умов малого чи середнього бізнесу можна реалізувати дану функцію у вигляді окремої посади (risk-менеджера), підпорядкованої безпосередньо директору. Крім того, слід розробити внутрішнє положення про управління ризиками, яке визначатиме порядок ідентифікації ризиків, механізми їх оцінки, принципи розподілу відповідальності, а також процедури реагування на кризові ситуації. Важливо також запровадити елементи комплаєнс-контролю для забезпечення відповідності законодавчим вимогам та прозорості у взаємовідносинах із великими контрагентами. Це дозволить зміцнити довіру партнерів і знизити репутаційні ризики.

У сфері фінансів ключовим завданням є забезпечення стабільності ліквідності та стійкості капіталу. Для цього доцільно: створити резервний фонд для покриття ризиків ліквідності, що дасть змогу мінімізувати загрозу неплатоспроможності у разі затримок платежів від контрагентів; запровадити систему страхування ризиків – як майнових (страхування складів, транспорту, обладнання), так і операційних (страхування поставок від перебоїв, непередбачуваних коливань цін або недобросовісності контрагентів); проводити регулярне стрес-тестування фінансових показників – аналізувати, як зміниться ліквідність, автономія та рентабельність компанії у випадку негативних сценаріїв (зростання вартості кредитів, падіння попиту, підвищення податків). Такі заходи дадуть можливість не лише реагувати на наявні проблеми, а й завчасно готуватися до кризових ситуацій.

Удосконалення системи управління ризиками потребує і підвищення ефективності операційної діяльності. Насамперед слід диверсифікувати базу постачальників: робота лише з кількома ключовими партнерами створює надмірну залежність і збільшує ризик перебоїв. Важливо укладати контракти, що містять чіткі умови щодо строків поставок, якості продукції та штрафних санкцій за невиконання зобов'язань.

Водночас слід розширювати можливості цифровізації. Використання CRM-систем, автоматизованих інструментів управління запасами та аналітики попиту дозволить оперативніше реагувати на коливання ринку та зменшити витрати. Варто впровадити систему раннього попередження, яка б включала моніторинг змін у законодавстві, аналіз конкурентного середовища, а також регулярні маркетингові дослідження для прогнозування тенденцій попиту. З точки зору стратегічного розвитку доцільним є розширення асортименту продукції та географії збуту, що зменшить залежність від окремих ринків і категорій клієнтів.

Для підвищення ефективності управління ризиками ТОВ «Франкобудпостач» варто інтегрувати сучасні методи: 1) метод ключових ризикових індикаторів (KRI) – забезпечить постійний моніторинг фінансових та операційних показників, дозволяючи своєчасно виявляти небезпечні тенденції; 2) сценарний аналіз – дасть змогу моделювати наслідки різних варіантів розвитку подій і приймати оптимальні управлінські рішення; 3) бенчмаркінг – дозволить порівнювати показники компанії з середньогалузевими орієнтирами та практиками провідних підприємств, визначаючи відставання та шляхи його подолання; 4) Balanced Scorecard (BSC) – інтеграція ризиків у систему ключових показників ефективності (KPI), що сприятиме узгодженню ризик-менеджменту зі стратегічними цілями компанії; 5) моніторинг комплаєнсу – допоможе уникнути штрафів, правових ризиків і зберегти ділову репутацію. Використання цих методів у комплексі дозволить зробити систему управління ризиками більш прогнозованою, гнучкою та результативною.

Розробка заходів з управління ризиками має ґрунтуватися на комплексному аналізі виявлених проблем та їхніх джерел. Враховуючи результати фінансового аналізу, SWOT- та PESTEL-аналізів, а також сценарного моделювання, можна визначити ключові напрями вдосконалення механізмів ризик-менеджменту ТОВ «Франкобудпостач». По-перше, у сфері ліквідності першочерговим завданням є збалансування грошових потоків підприємства. Для цього доцільно посилити контроль за дебіторською заборгованістю,

впровадити систему знижок за дострокову оплату, скоротити терміни розрахунків із клієнтами та переглянути політику формування запасів. Важливим є також створення внутрішніх резервів грошових коштів або залучення короткострокових кредитних ліній на випадок раптових перебоїв із надходженням виручки. По-друге, для забезпечення фінансової стійкості підприємству необхідно збільшувати частку власного капіталу, зокрема за рахунок реінвестування прибутку, а також проводити диверсифікацію джерел фінансування. Залучення альтернативних фінансових ресурсів (наприклад, партнерські програми, лізинг, грантові кошти) дозволить знизити залежність від банківських кредитів і мінімізувати ризики, пов'язані зі зростанням процентних ставок. По-третє, з огляду на низький рівень рентабельності та маржинальності, варто посилити роботу зі зменшення витрат і підвищення ефективності операційної діяльності. Серед перспективних заходів можна виокремити впровадження сучасних інструментів управлінського обліку, автоматизацію фінансових і логістичних процесів, оптимізацію складу та асортименту продукції, а також поступове підвищення цін на товари з високим рівнем попиту. Зазначене дозволить досягти маржі на рівні середньогалузевих стандартів (2-3%). По-четверте, для зменшення операційних ризиків, пов'язаних із перебоями постачання та логістикою, ТОВ «Франкобудпостач» має диверсифікувати коло постачальників і запровадити систему моніторингу поставок. Паралельно доцільно укладати довгострокові угоди з ключовими контрагентами, що дозволить уникати дефіциту товарів у періоди кризових ситуацій. По-п'яте, з метою підвищення ефективності системи управління ризиками в цілому, необхідно впровадити систему ключових ризикових індикаторів (KRI), які б відображали критичні параметри діяльності компанії (ліквідність, боргове навантаження, маржинальність, рівень запасів). Їх регулярний моніторинг дасть змогу оперативно виявляти проблеми та приймати управлінські рішення до настання кризової ситуації. Додатковим інструментом має стати періодичний бенчмаркінг, тобто порівняння фінансових показників підприємства з результатами провідних компаній галузі.

Загалом запропоновані заходи дозволять сформувати більш стійку модель розвитку ТОВ «Франкобудпостач», яка передбачатиме не лише реагування на наявні проблеми, а й їхнє попередження завдяки гнучкому та проактивному управлінню ризиками.

Узагальнимо основні заходи щодо мінімізації основних ризиків діяльності ТОВ «Франкобудпостач» в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Заходи щодо мінімізації основних ризиків діяльності ТОВ «Франкобудпостач»

Напрямок ризику	Заходи вдосконалення	Очікувані результати
1	2	3
Ліквідність	<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація структури оборотних активів (зменшення надмірних запасів); - створення резервного фонду грошових коштів; - активніше використання короткострокових фінансових інструментів 	Підвищення рівня абсолютної ліквідності до нормативу (20-25%); забезпечення можливості своєчасних розрахунків із контрагентами.
Фінансова стійкість (коефіцієнт автономії)	<ul style="list-style-type: none"> - обмеження залучення дорогих кредитів; - поступове збільшення частки власного капіталу (реінвестування прибутку); - диверсифікація джерел фінансування 	Зростання коефіцієнта автономії до рівня >50%; зменшення ризику надмірної залежності від кредиторів.
Рентабельність	<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація структури витрат (зменшення адміністративних та логістичних витрат); - підвищення ефективності використання капіталу за рахунок інвестицій у високорентабельні напрямки; - використання методів управлінського обліку для контролю прибутковості 	Підтримка ROE на рівні 10-12%; зростання прибутковості підприємства.
Маржинальність	<ul style="list-style-type: none"> - перегляд цінової політики та асортименту товарів; - удосконалення системи постачання для зниження собівартості; - автоматизація управління витратами 	Підвищення чистої маржі до 2-3%; зміцнення конкурентоспроможності.
Операційні ризики (перебої з постачанням, логістика)	<ul style="list-style-type: none"> - запровадження багатоканальної системи постачання; - контракти з кількома постачальниками; - використання цифрових систем моніторингу поставок 	Зменшення ризику перебоїв із постачанням; стабільність виконання зобов'язань перед клієнтами.

1	2	3
Система управління ризиками в цілому	<ul style="list-style-type: none"> - впровадження ключових ризикових індикаторів (KRI); - щоквартальний бенчмаркінг фінансових показників; - розробка антикризового плану дій 	Підвищення прозорості та передбачуваності ризиків; швидше реагування на кризові ситуації; зростання довіри інвесторів та партнерів.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Вдосконалення системи управління ризиками дасть підприємству низку позитивних ефектів:

1) підвищиться фінансова стійкість: зросте здатність компанії виконувати зобов'язання та підтримувати стабільну ліквідність;

2) скоротиться залежність від оборотного капіталу завдяки кращому управлінню запасами та використанню страхових механізмів;

3) зміцниться конкурентоспроможність компанії – оптимізація витрат і впровадження цифрових рішень сприятимуть підвищенню ефективності діяльності;

4) збільшиться довіра інвесторів та партнерів завдяки прозорості, комплаєнс-контролю та стабільним фінансовим результатам.

У довгостроковій перспективі це забезпечить стійке зростання прибутковості, зниження ризику банкрутства та формування позитивного іміджу компанії на ринку.

3.2. Використання сучасних цифрових інструментів управління ризиками (ERP, BI, ризик-менеджмент софт)

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації бізнес-середовища підприємства малого та середнього бізнесу в Україні стикаються з численними ризиками, такими як коливання валютних курсів, зміни в податковому законодавстві, перебої в постачанні та інші. Для ефективного управління

зазначеними ризиками важливо впроваджувати сучасні цифрові інструменти, зокрема ERP-системи, BI-інструменти та спеціалізоване програмне забезпечення для управління ризиками. Вказані технології дозволяють автоматизувати бізнес-процеси, забезпечити прозорість фінансових потоків, а також швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Сучасні цифрові інструменти управління ризиками включають Enterprise Resource Planning (ERP) системи, Business Intelligence (BI) системи, спеціалізоване програмне забезпечення для управління ризиками (Risk Management Software).

ERP – це інтегровані програмні рішення, які охоплюють всі аспекти діяльності підприємства: від фінансів і бухгалтерії до управління запасами та людськими ресурсами. Вони дозволяють забезпечити єдину базу даних, що сприяє зменшенню помилок, підвищенню ефективності та зниженню витрат. В Україні популярними ERP-системами є SAP, Microsoft Dynamics NAV [21].

BI – це технології та практики, що дозволяють збирати, аналізувати та перетворювати дані в інформацію для прийняття обґрунтованих рішень. BI-системи допомагають виявляти тенденції, прогнозувати ризики та оптимізувати бізнес-процеси. Вони використовуються для аналізу фінансових показників, моніторингу ефективності та планування ресурсів [12].

Спеціалізовані програмні рішення для управління ризиками дають змогу ідентифікувати, оцінювати та контролювати ризики на всіх етапах бізнес-процесів. Ці системи інтегруються з ERP та BI-системами, що забезпечує комплексний підхід до управління ризиками. Вони включають модулі для аналізу фінансових ризиків, управління постачанням, моніторингу зовнішнього середовища та інші [4].

В Україні спостерігається поступова цифровізація МСБ. Згідно з дослідженнями, більшість малих підприємств використовують базові цифрові інструменти, такі як електронна пошта та бухгалтерські програми. Однак впровадження складніших систем, таких як ERP та BI, залишається обмеженим через високі витрати, відсутність кваліфікованих кадрів та недостатню

інформованість про переваги цифровізації. Згідно з даними ОЕСР, Україна покращила свої позиції в індексі політики щодо МСБ, зокрема в аспектах цифрової трансформації та підтримки інновацій. Це свідчить про зростаючу увагу до цифровізації в секторі МСБ [16].

ERP-системи інтегрують різноманітні аспекти бізнесу, такі як фінанси, логістика, управління запасами та персоналом, в єдину платформу. Це дозволяє знизити ризики, які мають зв'язок з неефективним управлінням ресурсами та помилками в обліку.

Розглянемо приклади ERP-систем, популярних серед українських МСП.

Microsoft Dynamics 365 Business Central підходить для компаній, що потребують інтеграції з іншими продуктами Microsoft. BAS/1С:ERP поширена в Україні система, що забезпечує автоматизацію бухгалтерії та управління підприємством. SAP Business One – рішення для середнього бізнесу з широкими можливостями налаштування. Tillyrad спеціалізується на автоматизації торгівлі та ресторанного бізнесу. SoftOne ERP підходить для малих підприємств, що шукають гнучкі рішення. Terrasoft CRM зосереджена на управлінні взаєминами з клієнтами та продажах [21]. Ці системи допомагають зменшити ризики, які мають зв'язок з фінансовими помилками, неефективним управлінням запасами та затримками в обробці замовлень.

BI-системи дозволяють збирати, аналізувати та візуалізувати дані з різних джерел, таких як POS-системи, CRM, ERP та онлайн-магазини. Це допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо асортименту, ціноутворення та маркетингових стратегій. Популярні BI-рішення для МСП в Україні включають: 1) Power BI – безкоштовна версія Power BI Desktop підходить для малого бізнесу, а платні версії надають додаткові можливості для середнього бізнесу; 2) Datawiz BI спеціалізується на ритейлі та дозволяє почати з малого та поступово розширювати функціональність; 3) RBC Group BI пропонує рішення з передовими практиками та методологіями роботи з даними великих компаній [10]. Використання BI-систем дозволяє знизити ризики, які мають зв'язок з

неефективним управлінням запасами, неправильним ціноутворенням та відсутністю прозорості в бізнес-процесах.

Спеціалізовані інструменти для управління ризиками допомагають ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати потенційні загрози для бізнесу. Це включає фінансові, операційні, правові та стратегічні ризики. Популярні рішення для МСП:

1) RiskWatch пропонує комплексний підхід до оцінки та управління ризиками;

2) AuditBoard спеціалізується на автоматизації процесів управління ризиками та забезпеченні відповідності нормативним вимогам;

3) ClearRisk надає інструменти для оптимізації управління ризиками та покращення ефективності бізнесу;

4) nTask пропонує рішення для управління завданнями та ризиками в одному інтерфейсі;

5) Monday.com забезпечує візуальне управління проектами та ризиками з можливістю налаштування під потреби бізнесу [47].

Використання цих інструментів дозволяє знизити ризики, які мають зв'язок з фінансовими втратами, порушенням нормативних вимог та операційними збоями.

Тепер розглянемо приклади використання сучасних цифрових інструментів управління ризиками в закордонних МСБ у торгівлі, з акцентом на те, як це може бути релевантно для підприємства, подібного до ТОВ «Франкобудпостач».

У саудівських МСБ (торгівля / дрібне виробництво) проведено дослідження, яке показало, що ERP-система суттєво сприяє покращенню як фінансових, так і нефінансових показників: підтримка керівництва, якість навчання персоналу та їх задоволеність системою були важливими факторами успіху. Зокрема, ці системи дозволили зменшити помилки в обліку, покращити оперативний контроль за дебіторською та кредиторською заборгованістю, прискорити формування фінансових звітів.

Ринок ризик-менеджмент програмного забезпечення демонструє, що хмарні моделі та модульний підхід роблять такі рішення доступнішими для МСБ: підприємства можуть обирати тільки ті модулі, що їм потрібні спочатку, і потім масштабувати. Наприклад, операційні ризики, кібербезпека, регуляторні вимоги – усе це є важливим підґрунтям для вибору хмарних систем ризик-менеджменту, які надають автоматизовані шаблони та підтримку [35]. Дослідження МСБ показують підвищення конкурентоспроможності та стійкості шляхом інтеграції цифрових технологій, включно з машинним навчанням чи аналітикою, для динамічного виявлення ризиків. Наприклад, використання ВІ-аналітики разом з IoT в малому бізнесі (пристрої, що збирають дані про температуру, стан складу тощо) для моніторингу умов зберігання зменшує втрати товару через псування чи несприятливі умови. Дослідники в Словаччині чи Чехії описують, як МСБ в галузі торгівлі чи послуг використовують програмне забезпечення для проєктного ризик-менеджменту – оцінка ризиків через структуровані методики, з можливістю документування, аналізу та побудови планів заходів. Це дозволяє зменшувати вплив невизначеності та мінімізувати втрати [59].

Багато з описаних інструментів (ERP-системи, ВІ-інструменти, хмарні модулі ризик-менеджменту) доступні вже сьогодні на ринку, і часто за достатньо помірною ціною для МСБ. Ці технології довели свою ефективність у зниженні операційних ризиків, підвищенні точності прогнозів, покращенні управління запасами та оптимізації витрат. Всі ці чинники – критично важливі для компанії, що займається торгівлею будівельними матеріалами, де запаси, логістика та собівартість відіграють ключову роль. Приклади показують, що не потрібно одразу впроваджувати всю систему повністю – можна почати з певних модулів (наприклад, фінансовий модуль ERP або Dashboard ВІ для запасів), і потім масштабувати.

Враховуючи специфіку діяльності компанії ТОВ «Франкобудпостач», впровадження сучасних цифрових інструментів управління ризиками може значно підвищити ефективність її роботи (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Перспективи впровадження сучасних цифрових інструментів управління ризиками на ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ»

Напрямок діяльності	Цифровий інструмент	Основні функції	Очікувані результати
Фінанси та ліквідність	ERP (модуль фінансів)	- Контроль грошових потоків - Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю - Прогнозування потреби у фінансах	Забезпечення своєчасних розрахунків із контрагентами, зниження ризику дефіциту ліквідності, підвищення фінансової стійкості
Управління запасами та постачаннями	ERP + BI	- Прогнозування попиту - Оптимізація рівня запасів - Моніторинг роботи постачальників	Зменшення ризику дефіциту товарів, стабільність постачання, ефективне управління складськими ресурсами
Маржинальність та рентабельність	BI	- Аналіз собівартості продукції - Контроль витрат на логістику та адміністративні потреби - Формування звітів про прибутковість	Підвищення чистої маржі, оптимізація витрат, збільшення рентабельності підприємства
Прогнозування ризиків сценарне планування	Ризик-менеджмент софт	- Ідентифікація та оцінка ризиків - Формування карт ризиків та KRI - Моделювання негативних сценаріїв	Проактивне управління ризиками, швидке реагування на кризові ситуації, мінімізація фінансових та операційних втрат
Комплаєнс та прозорість	ERP + Ризик-менеджмент софт	- Відстеження відповідності законодавству - Контроль виконання контрактів - Звітність для партнерів та інвесторів	Підвищення довіри контрагентів, дотримання нормативних вимог, збереження репутації компанії
Аналітика та стратегічне планування	BI + ERP	- Збір та аналіз даних про продажі та ринок - Формування прогнозів та стратегічних сценаріїв	Обґрунтоване прийняття управлінських рішень, підтримка стратегічного розвитку, зменшення невизначеності на ринку

Джерело: складено автором

Впровадження ERP-системи дозволить ТОВ «Франкобудпостач» автоматизувати управління запасами, фінансами, закупівлею та продажами. Це сприятиме зменшенню витрат, підвищенню прозорості фінансових потоків та

покращенню взаємодії з постачальниками та клієнтами. Зокрема, система ІС:Підприємство може бути адаптована до специфіки діяльності компанії та інтегрована з іншими інформаційними системами. Застосування ВІ-системи дозволить компанії аналізувати великі обсяги даних, виявляти тенденції на ринку та прогнозувати попит на продукцію. Це допоможе в оптимізації асортименту, ціноутворенні та плануванні закупівель. Інструменти ВІ, такі як Power BI або Tableau, можуть бути інтегровані з ERP-системою для забезпечення комплексного аналізу даних. Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для управління ризиками дозволить ТОВ «Франкобудпостач» ефективно ідентифікувати та оцінювати ризики, які мають зв'язок з постачанням, фінансами та зовнішнім середовищем. Зазнає сприятиме своєчасному реагуванню на зміни та зменшенню негативного впливу ризиків на діяльність компанії.

Розглянемо реальні закордонні кейси практичного використання цифрових інструментів управління ризиками в торгівлі і суміжних галузях та зробимо висновки щодо того, що може бути корисним для ТОВ «Франкобудпостач».

Фінтех-компанія Factris отримала грант ЄС для створення автоматизованої системи оцінки ризиків з використанням штучного інтелекту. Система оцінюватиме заявки на факторинг, формуватиме скоринг під заявника, аналізуватиме дані автоматично, мінімізуючи людський фактор та частковість оцінок [41]. Для ТОВ «Франкобудпостач» можна запозичити застосування аналогічного підходу AI/скрингових алгоритмів для оцінки контрагентів або ризику неплатежів, автоматичний моніторинг дебіторської заборгованості.

Дослідження ERP-впроваджень у SME (Норвегія та інші країни) – «ERP system implementation in SMEs: exploring the influences of the SME context» – це мультикейсове дослідження, яке показує, як характеристики малого чи середнього бізнесу (обмежені ресурси, знання ІТ, особливості бізнес-процесів) впливають на успіх ERP-впровадження [62]. Для ТОВ «Франкобудпостач» важливо планувати ERP з урахуванням обмежених ресурсів, вибираючи систему

з мінімумом кастомізації, враховувати навчання персоналу, чітке планування проекту (scope, етапи).

У дослідженні «Artificial Intelligence Based Commercial Risk Management Framework for SMEs» (Литва) дослідженні пропонується концептуальна модель оцінки комерційних ризиків із використанням елементів AI, великих даних і машинного навчання. Фокус на ризиках, пов'язаних із постачанням, ринком, контрагентами [63]. Для ТОВ «Франкобудпостач» можливо створення платформи чи модуля, який збирає дані з різних джерел (ціни, попит, постачальники), і автоматично ідентифікує ризикові сигнали (наприклад, зростання цін, зміна затримок у доставках).

Компанія «ERP Consulting» має кейси впровадження ERP у українських підприємствах, зокрема в компаніях, які займаються імпортом будівельних матеріалів чи супутнього обладнання. Наприклад, модулі Sales, Warehouse, Transport Logistics, Purchase, Finance для металопостачальної компанії або WineTime-мережі магазинів [50]. Для ТОВ «Франкобудпостач» може бути корисним досвід інтеграції модулів складського обліку, логістики, транспорту, що дозволяє зменшити затрати на транспорт та уникнути втрат через псування або затримки постачань.

На підставі наведених прикладів та враховуючи специфіку діяльності «Франкобудпостач», узагальнимо в табл. 3.3 можливості адаптації відповідних підходів.

Таблиця 3.3

Можливості використання закордонного досвіду сучасних цифрових інструментів управління ризиками для ТОВ «Франкобудпостач»

Аспект	Що може бути корисним	Обмеження або складнощі
1	2	3
Оцінка контрагентів / дебіторської заборгованості із AI-підходом	Автоматичне оцінювання ризику неплатежів, раннє виявлення потенційних проблем з клієнтами	Потрібна якісна історична база даних; можуть бути витрати на налаштування моделей і навчання персоналу
ERP-впровадження з мінімальною кастомізацією	Швидше почати, зменшити час і витрати впровадження; стандартизовані модулі збільшують надійність	Може знадобитись компроміс у функціональності; необхідність адаптації процесів до системи

1	2	3
ВІ-аналіз ризиків ринку і постачальників	Прогнозування цін, попиту, виявлення слабких місць у логістиці	Потрібне джерело даних і ресурси аналітики; ризик помилкового прогнозу через нестабільність середовища
Моделі управління комерційним ризиком як сервіс	Можна використовувати зовнішні рішення (SaaS) – дешевше ніж інтернальне розроблення	Потрібно оцінити стосовні GDPR / регуляторні ризики, якщо дані передаються третім сторонам

Джерело: складено автором

Можемо узагальнити, що впровадження сучасних цифрових інструментів управління ризиками, таких як ERP-системи, ВІ-інструменти та спеціалізоване програмне забезпечення, є необхідним кроком для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств малого та середнього бізнесу в Україні.

3.3. Інноваційна модель управління ризиками для підприємств малого та середнього бізнесу

У стрімко змінному середовищі малого та середнього бізнесу управління ризиками стає не просто функцією контролю, а стратегічною компетенцією, що дозволяє бізнесу залишатися стійким, адаптивним і спроможним реагувати на виклики. Інноваційна модель управління ризиками поєднує в собі технологічні рішення, змінені підходи до процесів та культуру ризику всередині організації.

Інноваційна модель управління ризиками для МСБ складається з кількох елементів, що взаємодіють між собою: 1) фреймворк управління ризиками та інтеграція в стратегію; 2) технологічні компоненти і цифровізація; 3) гнучкі та адаптивні процеси; 4) культурний аспект і залучення людей; 5) оцінка й моніторинг ефективності; 6) інтеграція з екосистемою партнерів і зовнішнім середовищем.

Фреймворк управління ризиками та інтеграція в стратегію – це зокрема використання міжнародних стандартів, таких як ISO 31000, для побудови фундаменту системи ризик-менеджменту. Стандарти дають чіткі принципи

(ідентифікація, оцінка, обробка, контроль, комунікація), які можна адаптувати під масштаб та ресурсну базу МСБ. Використання моделей Balanced Scorecard (BSC), адаптованих для управління ризиками, коли ключові ризики та кризи включені як зовнішні чинники, що відображаються в стратегічних цілях та показниках. Дослідження показали, що МСБ, які застосовували такий підхід, мали покращені фінансові показники у періоди криз. Інтеграція управління ризиками з процесом прийняття рішень: ризик має бути складовою планування, інвестицій, закупівель, ціноутворення. Так, модель RM-DM («risk-management decision making») описана в дослідженні італійських МСБ показує, що там, де власники враховують ризик на етапі прийняття рішень, бізнес більш гнучкий і менш вразливий до несподіваних негативних подій [40].

Технологічні компоненти та цифровізація є однією з провідних складових інноваційної моделі управління ризиками для підприємств малого та середнього бізнесу. Застосування ВІ-інструментів і аналітики даних: машинне навчання, аналіз історичних даних, прогнозні моделі, аналіз трендів зовнішнього середовища – усе це дозволяє раніше виявити ризики і підготувати превентивні дії. Дослідження показують, що цифрові технології і AI допомагають МСБ обробляти великі обсяги даних, підвищувати точність та ефективність оцінки ризику. Спеціалізовані risk-management програмні рішення або модулі дозволяють створювати карти ризиків (risk maps), моніторити ключові ризикові показники (Key Risk Indicators, KRI), автоматизувати частину оцінки ризиків. Цифрові інструменти для управління безпекою інформаційних технологій (IT risk): кібербезпека, захист даних, резервне копіювання та плани реагування на інциденти. Це особливо актуально, оскільки зростає роль цифрових каналів і залежність бізнесу від технологій [55].

Гнучкі та адаптивні процеси передбачають використання сценарного аналізу, симуляцій, «що-якщо» (what-if) моделей для оцінки, як бізнес реагуватиме на різні зовнішні шоки: коливання цін, порушення ланцюгів постачання, зміну попиту. Побудова матриці ризиків (risk matrix) як інструмента пріоритизації: визначення ймовірності та масштабу впливу, класифікація за

пріоритетом впливу. В одному з досліджень для румунських МСБ використання risk matrix дозволило керівникам зрозуміти, на які ризики слід спрямувати обмежені ресурси в першу чергу. Стрес-тестування: тестування фінансової стабільності під сценаріями падіння доходів, зростання витрат, перебоїв з постачанням [52].

Культурний аспект та залучення людей включає формування культури ризику, тобто навчання персоналу, заохочення повідомлень про ризики, включення працівників у ідентифікацію ризиків. Керівники мають підтримувати систему управління ризиками, будувати видимість відповідальності, залучення і прозорість. Важливим є використання простих інструментів для комунікації, зокрема dashboards (панелі показників), внутрішні звіти, регулярні зустрічі з обговоренням ризиків.

Оцінка та моніторинг ефективності включає визначення ключових ризикових індикаторів, які дозволяють відслідковувати сигнали ризику; наприклад: коефіцієнт ліквідності, рівень дебіторки, відсотка простоїв чи затримки постачання, відсоткова ставка кредитів тощо; бенчмаркінг – порівняння показників ризик-менеджменту з кращими практиками галузі; регулярні аудити ризик-менеджменту, як внутрішні, так і зовнішні, для виявлення слабких місць та внесення коригувань [49].

Інтеграція з екосистемою партнерів і зовнішнім середовищем, зокрема співпраця з банками, страхувальниками, консультантами ризик-менеджменту; використання зовнішніх джерел даних: макроекономічних, ринкових, нормативних; адаптація до регуляторних вимог, стандартів та норм галузі.

Базуючись на вищенаведених концепціях, можна запропонувати інноваційну модель управління ризиками, яка була б придатною для українських МСБ, зокрема ТОВ «Франкобудпостач». Для цього врахуємо особливості підприємства: воно працює у сфері торгівлі будівельними матеріалами, залежить від цін на паливо та логістики, має операційні та фінансові ризики, потребує цифрової трансформації управління ризиками.

Адаптована інноваційна модель управління ризиками для ТОВ «Франкобудпостач» включає такі рівні (рис. 3.1).

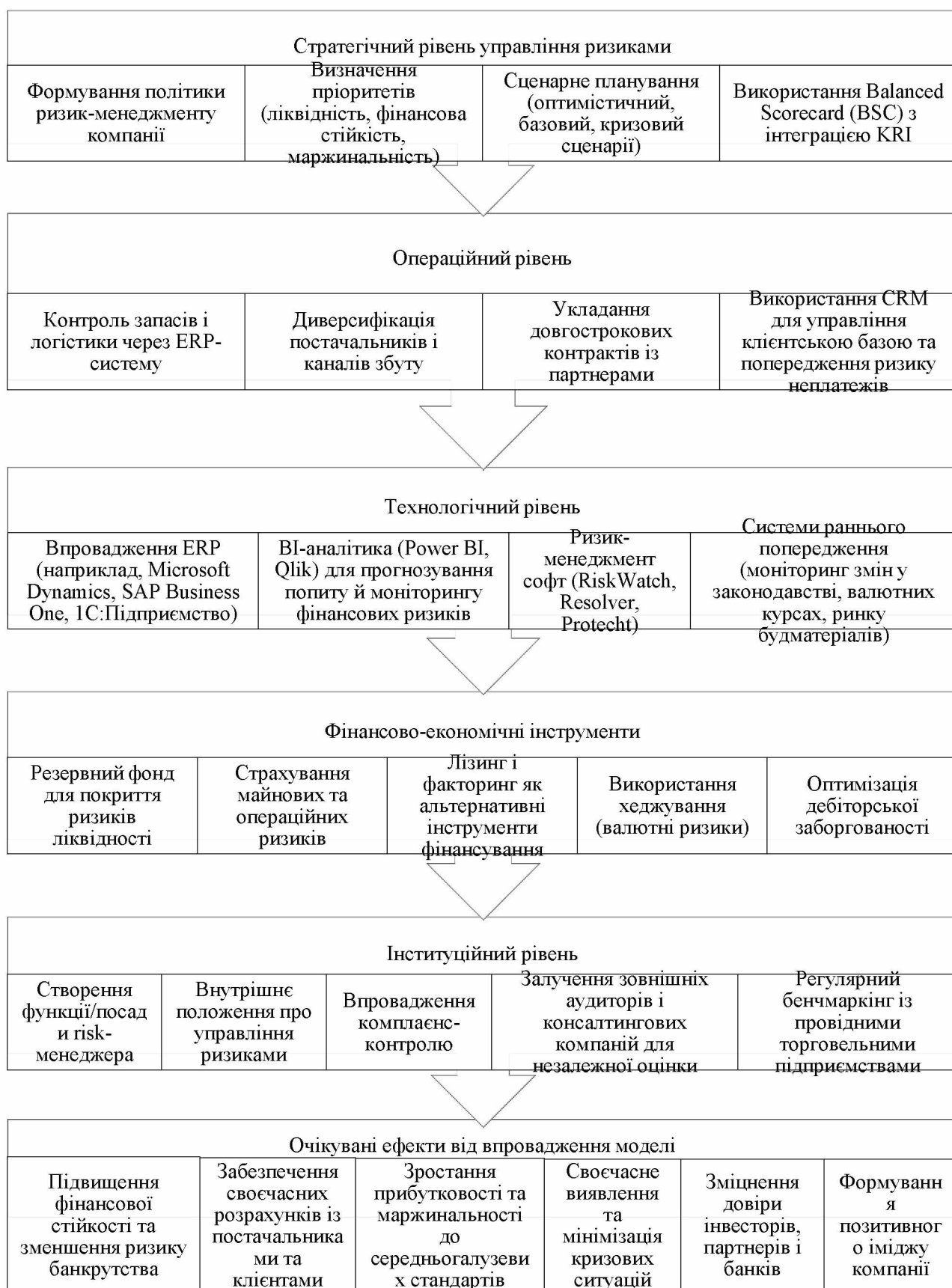


Рис. 3.1. Інноваційна модель управління ризиками для ТОВ «Франкобудпостач»

Джерело: побудовано автором

Стратегічний рівень управління ризиками ТОВ «Франкобудпостач» характеризується наступними даними. Фінансові дані: середня рентабельність продажів за останні роки – 8-12%; висока залежність від оборотного капіталу, обсяг дебіторської заборгованості складає 25-30% від активів; витрати на логістику та паливо – до 20% у структурі собівартості. Інноваційні підходи: впровадження BI-систем для моніторингу ключових фінансових показників (Cash Flow, DSO, ROI); формування ризик-апетиту: наприклад, допустиме падіння рентабельності не більше ніж на 3% при коливанні цін на паливо; використання сценарного аналізу для прогнозування ризиків: «оптимістичний», «реалістичний» та «негативний» сценарії.

На операційному рівні управління ризиками ТОВ «Франкобудпостач» відбуваються такі ключові процеси ТОВ «Франкобудпостач»: закупівля будматеріалів, логістика, зберігання, дистрибуція, робота з клієнтами. Ризики: перебої з постачанням, інфляційний тиск на ціни, падіння попиту, курсові коливання. Інноваційні інструменти: ERP-система (наприклад, SAP Business One або Odoo) для автоматизації закупівель і складських запасів. Вбудований модуль «управління ризиками» для контролю відхилень у витратах на логістику та закупівлю. CRM-система для моніторингу попиту клієнтів і швидкого реагування на його падіння. Фінансові результати: зменшення втрат від «заморожених запасів» до 10%; оптимізація логістичних витрат на 7-9%; прискорення оборотності капіталу на 15-20%.

Технологічний рівень – використання цифрових інструментів: BI-системи (Power BI, Qlik) для побудови дашбордів із ключовими ризиковими індикаторами (KRI): рівень дебіторки, середній строк обігу запасів, маржа продажів; прогнозна аналітика на базі машинного навчання: прогнозування падіння попиту на певні будматеріали при сезонних коливаннях; ризик-менеджмент софт (RiskWatch, LogicManager) для оцінки ризиків і побудови карти ризиків.

Фінансово-економічні інструменти управління ризиками ТОВ «Франкобудпостач» – це хеджування ризиків (використання форвардних

контрактів на закупівлю палива або імпортих матеріалів); страхування ризиків (страхування логістичних перевезень і складів від форс-мажорних подій); фінансовий моніторинг (щомісячний розрахунок коефіцієнтів ліквідності, оборотності активів і стрес-тестування Cash Flow).

На інституційному рівні відбувається створення Комітету з управління ризиками в структурі ТОВ «Франкобудпостач»; впровадження матриці відповідальності RACI (хто відповідає за ідентифікацію, аналіз, контроль і реагування на ризики); регулярний внутрішній аудит ризик-менеджменту.

Сформуємо план-графік реалізації інноваційної моделі управління ризиками ТОВ «Франкобудпостач» в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

План-графік реалізації інноваційної моделі управління ризиками ТОВ «Франкобудпостач»

Етап	Зміст робіт	Термін виконання	Відповідальні	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
1. Підготовчий	Аналіз фінансових показників, SWOT і PESTEL-аналіз, визначення ключових ризиків (ліквідність, логістика, попит, валютні ризики)	1 місяць	Фінансовий відділ, керівництво	База даних ризиків, початковий ризик-профіль компанії
2. Формування політики управління ризиками	Розробка положення про ризик-менеджмент, визначення відповідальних осіб, створення комітету з управління ризиками	1 місяць	Керівництво, юристи	Документована політика управління ризиками
3. Вибір цифрових інструментів	Аналіз доцільності впровадження ERP, BI, CRM, ризик-менеджмент софту (Power BI, SAP Business One, 1С:Підприємство)	1–2 місяці	ІТ-відділ, фінансовий департамент	Вибраний інструмент та його план інтеграції
4. Пілотне впровадження	Тестування обраних цифрових інструментів на ключових процесах (закупівля, логістика, фінансовий контроль)	2 місяці	ІТ-відділ, фінансовий відділ	Виявлення проблем та налаштування системи

1	2	3	4	5
5. Масове впровадження	Інтеграція системи у всі бізнес-процеси (управління запасами, платежами, контрактами, логістикою)	3 місяці	ІТ-відділ, керівники підрозділів	Автоматизація збору даних для ризик-менеджменту
6. Навчання персоналу	Проведення тренінгів з роботи у нових системах та з методами управління ризиками	Паралельно з впровадженням (2-3 місяці)	HR-відділ, консультанти	Підготовлений персонал до роботи у новій моделі
7. Моніторинг і контроль	Встановлення ключових ризикових індикаторів (KRI), регулярний аудит ризиків, бенчмаркінг	Постійно (щокварталу)	Комітет управління ризиками	Своєчасне реагування на критичні відхилення
8. Оцінка ефективності	Порівняння результатів з базовим сценарієм: ліквідність, ROE, маржинальність, стійкість до зовнішніх шоків	Через 1 рік після впровадження	Керівництво, фінансовий відділ	Звіт про ефективність інноваційної моделі

Джерело: складено автором

Тепер наведемо орієнтовний бюджет реалізації інноваційної моделі управління ризиками на ТОВ «Франкобудпостач», який враховує специфіку компанії як представника малого/середнього бізнесу у сфері торгівлі та логістики (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Бюджет реалізації інноваційної моделі управління ризиками ТОВ

«Франкобудпостач»

Стаття витрат	Зміст	Орієнтовна сума, тис. грн	Примітки
1	2	3	4
1. Консалтинг та аудит	Початковий аудит системи управління ризиками, розробка політики ризик-менеджменту, консультації зовнішніх експертів	200-250	Може бути разова послуга (2-3 місяці)
2. Програмне забезпечення (ERP/BI/CRM)	Ліцензії на ERP (наприклад, SAP Business One, Microsoft Dynamics, 1С:Підприємство), BI-системи (Power BI, Qlik), ризик-менеджмент модулі	800-1200	Вартість залежить від кількості користувачів (10-20 осіб)

1	2	3	4
3. IT-інфраструктура	Сервери/хмарні послуги, бази даних, кіберзахист	300-500	Можлива економія при використанні SaaS-рішень
4. Пілотне впровадження	Тестування системи на окремих бізнес-процесах, інтеграція з бухгалтерією та логістикою	150-250	Тривалість: 2 місяці
5. Масове впровадження	Інтеграція в усі відділи: фінанси, закупівлі, склад, транспорт, продажі	400-600	Тривалість: 3 місяці
6. Навчання персоналу	Тренінги, воркшопи, онлайн-курси для працівників (10-15 осіб)	100-150	Включає сертифікати та практику
7. Моніторинг і контроль	Впровадження KRI (ключових ризикових індикаторів), регулярний аудит ризиків, зовнішній бенчмаркінг	100-150 на рік	Постійна стаття витрат
8. Резервний фонд управління ризиками	Формування фінансової «подушки безпеки» для покриття непередбачених ризиків (валютні коливання, збої постачань)	500-700	Залежно від обсягу обігових коштів

Джерело: складено автором

Загальна вартість впровадження: 2,55-3,8 млн грн (одноразові витрати + щорічні витрати на підтримку приблизно 300-500 тис. грн).

Очікувані ефекти від впровадження зазначеної інноваційної моделі складають:

1) фінансовий – зменшення ймовірності збитків від ризиків на 15-20%; зростання рентабельності продажів до 13-14%;

2) операційний – скорочення затримок у постачанні на 10-12%, зниження втрат від зберігання надлишкових запасів;

3) стратегічний – підвищення стійкості бізнесу до макроекономічних шоків та воєнних ризиків;

4) цифровий – побудова інтегрованої системи ризик-менеджменту на базі ERP + BI + спеціалізованого софту.

Висновки до розділу 3

Здійснивши розробку заходів у напрямку удосконалення системи управління ризиками на підприємствах МСБ у галузі торгівлі, можемо узагальнити:

Проведене дослідження дозволило систематизувати основні напрями вдосконалення системи управління ризиками ТОВ «Франкобудпостач» та визначити конкретні заходи щодо їх мінімізації. Встановлено, що існуюча система має реактивний характер, не забезпечує достатнього рівня передбачуваності та запобігання негативним наслідкам, а її ключові проблеми пов'язані з ліквідністю, фінансовою стійкістю, низькою маржинальністю, нестабільністю рентабельності та операційними ризиками, зокрема перебоями в постачанні. Розроблені заходи спрямовані на: 1) підвищення фінансової стабільності – створення резервного фонду, оптимізація структури оборотних активів, диверсифікація джерел фінансування та реінвестування прибутку забезпечать підтримку нормативного рівня ліквідності та зростання коефіцієнта автономії; 2) збільшення рентабельності та маржинальності – впровадження сучасних методів управлінського обліку, автоматизація фінансових і логістичних процесів, оптимізація асортименту та цінової політики дозволить підвищити прибутковість та конкурентоспроможність підприємства; 3) зменшення операційних ризиків – диверсифікація постачальників, багатоканальна система постачання, укладення довгострокових контрактів та цифровий моніторинг поставок знизять ймовірність перебоїв і забезпечать стабільність виконання зобов'язань перед клієнтами; 4) системний та проактивний підхід до управління ризиками – впровадження KRI, регулярний бенчмаркінг, антикризові плани та елементи комплаєнсу дозволять своєчасно виявляти небезпечні тенденції, реагувати на кризові ситуації та підвищувати довіру інвесторів і партнерів. Реалізація запропонованих заходів забезпечить комплексне вдосконалення системи управління ризиками ТОВ «Франкобудпостач», підвищить фінансову стійкість, знизить залежність від

оборотного капіталу, зміцнить конкурентні позиції компанії на ринку та сприятиме формуванню позитивного іміджу. У довгостроковій перспективі це створить передумови для стабільного розвитку та зростання прибутковості підприємства.

Для ТОВ «Франкобудпостач» впровадження сучасних цифрових інструментів управління ризиками дозволить автоматизувати бізнес-процеси, забезпечити прозорість фінансових потоків та оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Однак для успішного впровадження зазначених інструментів необхідно забезпечити належну кваліфікацію персоналу, провести навчання та адаптувати програмне забезпечення до специфіки діяльності компанії. Зважаючи на позитивний досвід інших підприємств, таких як ТОВ «Сандора», впровадження цифрових інструментів управління ризиками може призвести до значного зниження витрат, підвищення ефективності та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Для МСБ інноваційна модель управління ризиками виступає комплексним інструментом, що інтегрує стратегічне планування, цифрові технології, адаптивні процеси та залучення персоналу. Впровадження останньої дозволяє своєчасно виявляти та оцінювати ризики, оптимізувати операційні процеси і підвищувати фінансову стійкість підприємства. На прикладі ТОВ «Франкобудпостач» продемонстровано, що модель сприяє зменшенню збитків, підвищенню рентабельності, а також готовності бізнесу як до макроекономічних, так і до воєнних викликів.

ВИСНОВКИ

У результаті написання кваліфікаційної роботи розкрито сутність та роль ризиків у функціонуванні підприємств торгівлі, зокрема МСБ, наведено їх класифікацію у малому та середньому бізнесі. Досліджено особливості діяльності та фінансово-економічний стан підприємства ТОВ «Франкобудпостач», виявлено та класифіковано основні ризики у його діяльності підприємства, а також оцінено ефективність та окреслено проблеми існуючої системи управління ризиками на підприємстві. В результаті проведеного дослідження запропоновано заходи щодо мінімізації основних ризиків діяльності ТОВ «Франкобудпостач, досліджено можливості використання сучасних цифрових інструментів управління ризиками (ERP, BI, ризик-менеджмент софт) та розроблено інноваційну модель управління ризиками для підприємств малого та середнього бізнесу.

Все окреслене дало змогу сформулювати наступні висновки.

1. Ризик у сфері торгівлі слід розглядати не тільки як негативне явище, пов'язане з втратою прибутку чи загрозою банкрутства, але й як ключовий елемент розвитку підприємства. Для малого та середнього бізнесу він має подвійне значення: з одного боку, виступає обмежуючим фактором, який може призвести до фінансових труднощів, а з іншого – є джерелом стимулів до пошуку нових підходів, оптимізації бізнес-процесів і підвищення ефективності.

Роль ризиків у функціонуванні торговельних підприємств МСБ полягає у формуванні стратегічних орієнтирів, забезпеченні адаптивності бізнесу, підвищенні якості управлінських рішень та визначенні потенціалу інноваційного розвитку. Саме тому ефективне управління ризиками стає необхідною передумовою не лише збереження стабільності, але й досягнення довгострокового успіху підприємств у галузі торгівлі.

2. Системна класифікація ризиків дозволяє структурувати їх прояви, визначати пріоритетні напрями управління та розробляти ефективні інструменти мінімізації негативних наслідків. Для підприємств МСБ вона є

основою формування адаптивних стратегій, здатних забезпечити стабільність та розвиток навіть у нестабільному середовищі.

3. Методи, моделі та інструменти управління ризиками – необхідні компоненти, які дозволяють торговельним підприємствам МСБ бути більш стійкими в умовах змін і невизначеності. Простота, гнучкість і адаптивність – ключові характеристики того, що працює у МСБ. Успішне управління ризиками поєднує якісний аналіз (SWOT, PESTLE, експертні оцінки), кількісні моделі (логістична регресія, кредитні моделі, сценарії), системні рамки (ISO-31000, Balanced Scorecard), та конкретні інструменти (реєстр ризиків, матриця, цифрові рішення).

4. Дослідження проведене на базі товариства з обмеженою відповідальністю «Франкобудпостач» (ТОВ «Франкобудпостач»), яке є одним із активних представників вітчизняного сегмента торговельно-посередницьких структур. Підприємство зареєстроване 26 вересня 2013 року, має код ЄДРПОУ 38913431 та статутний капітал у розмірі 15 млн грн. Основним видом діяльності підприємства виступає діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами (КВЕД 46.13). ТОВ «Франкобудпостач» можна охарактеризувати як підприємство з розгалуженою структурою діяльності, орієнтоване на довгостроковий розвиток і забезпечення комплексного підходу до обслуговування клієнтів у сфері торгівлі будівельними матеріалами та суміжних послуг. Підприємство ефективно використовує ресурси, включаючи сировину, робочу силу та фінансові активи, забезпечуючи економічну ефективність та стійкість.

У 2022-2024 рр. ТОВ «Франкобудпостач» продемонструвало суттєве зростання доходів і прибутку; підвищення ефективності використання ресурсів; розширення активів, головним чином за рахунок оборотних; збільшення боргового навантаження при збереженні зростання власного капіталу; нарощення трудових ресурсів, що вимагає додаткового контролю за витратами. Отже, підприємство має позитивну динаміку розвитку, однак його вразливими місцями залишаються висока залежність від поточних зобов'язань і відсутність

необоротних активів, що може знижувати фінансову стійкість у довгостроковій перспективі. Аналіз фінансових індикаторів ТОВ «Франкобудпостач» демонструє стійку позитивну динаміку фінансових результатів. Компанія зберігає високий рівень ліквідності, достатній запас фінансової автономії та поступово підвищує ефективність діяльності. Слабкими сторонами є низький коефіцієнт абсолютної ліквідності та нестабільність у структурі капіталу (зростання боргового навантаження у 2023 р.). У 2024 році підприємство досягло найкращих показників прибутковості, що свідчить про вдалі управлінські рішення, оптимізацію витрат та більш ефективне використання ресурсів.

5. Проведений комплексний аналіз ризиків діяльності ТОВ «Франкобудпостач» дозволив сформулювати багатовимірне уявлення про внутрішні й зовнішні чинники, що впливають на стабільність та розвиток підприємства.

Результати SWOT-аналізу показали, що підприємство має сильні позиції на ринку завдяки усталеним каналам збуту, фінансовій стійкості та гнучкості в управлінні ресурсами. Водночас виявлені слабкі сторони – низький рівень абсолютної ліквідності у попередні роки, коливання коефіцієнта автономії та низька чиста маржа – створюють критичні внутрішні ризики, які можуть призвести до касових розривів та зниження рентабельності.

PESTEL-аналіз засвідчив, що підприємство функціонує в умовах підвищеної невизначеності зовнішнього середовища. Найбільш значущими є політичні та економічні фактори: інфляція, валютні коливання, можливі зміни податкового законодавства, а також ризики, пов'язані з постачальниками та логістикою. До цього додаються соціальні ризики (зміна споживчих уподобань, кадрові проблеми) та технологічні виклики (необхідність цифровізації й захисту від кібератак).

Сценарний аналіз дозволив класифікувати ризики за ступенем їхнього впливу. Найбільш критичними для підприємства є цінові ризики (зростання вартості палива, валютні коливання) та операційні ризики (зриви постачання,

суттєве падіння попиту). Реалістичний сценарій передбачає зниження маржі та рентабельності, що створює загрозу зменшення фінансової гнучкості. Песимістичний сценарій вказує на можливість касових розривів та ризик фінансової нестійкості, що вимагає розробки антикризових заходів. Аналіз фінансових індикаторів підтвердив, що коливання ліквідності та автономії є ключовими внутрішніми ризиками. Підприємство має потенціал підвищення ефективності використання активів та зміцнення структури капіталу, проте потребує посиленої уваги до управління оборотними коштами, ліквідністю та борговим навантаженням.

Загалом, результати дослідження дозволяють зробити висновок, що ТОВ «Франкобудпостач» має достатній фінансово-економічний потенціал для подальшого розвитку, але його діяльність супроводжується значними внутрішніми та зовнішніми ризиками.

6. Система управління ризиками ТОВ «Франкобудпостач» має переважно реактивний характер, орієнтуючись на вирішення проблем після їх виникнення, а не на їх попередження. Незважаючи на позитивні показники рентабельності та часткову диверсифікацію діяльності, ключові фінансові індикатори (ліквідність, автономія, маржинальність) демонструють нестабільність і відхилення від галузевих стандартів. Відсутність централізованої моделі ризик-менеджменту, недостатня цифровізація бізнес-процесів, слабкий контроль витрат і неформалізовані процедури управління ризиками створюють додаткові загрози для стійкого розвитку компанії. Це вказує на необхідність впровадження комплексної системи управління ризиками, що включатиме сценарне планування, регулярне стрес-тестування, бенчмаркінг та створення внутрішніх резервів.

7. Проведене дослідження дозволило систематизувати основні напрями вдосконалення системи управління ризиками ТОВ «Франкобудпостач» та визначити конкретні заходи щодо їх мінімізації. Розроблені заходи спрямовані на: 1) підвищення фінансової стабільності; 2) збільшення рентабельності та

маржинальності; 3) зменшення операційних ризиків; 4) системний та проактивний підхід до управління ризиками.

8. Впровадження сучасних цифрових інструментів управління ризиками, таких як ERP-системи, BI-інструменти та спеціалізоване програмне забезпечення, є необхідним кроком для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств малого та середнього бізнесу в Україні. Для ТОВ «Франкобудпостач» це дозволить автоматизувати бізнес-процеси, забезпечити прозорість фінансових потоків та оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Однак для успішного впровадження цих інструментів необхідно забезпечити належну кваліфікацію персоналу, провести навчання та адаптувати програмне забезпечення до специфіки діяльності компанії. Зважаючи на позитивний досвід інших підприємств, впровадження цифрових інструментів управління ризиками може призвести до значного зниження витрат, підвищення ефективності та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

9. Інноваційна модель управління ризиками для МСБ є комплексним інструментом, що інтегрує стратегічне планування, цифрові технології, адаптивні процеси та залучення персоналу. Її впровадження дозволяє своєчасно виявляти та оцінювати ризики, оптимізувати операційні процеси і підвищувати фінансову стійкість підприємства. На прикладі ТОВ «Франкобудпостач» показано, що модель сприяє зменшенню збитків, підвищенню рентабельності та готовності бізнесу до макроекономічних та воєнних викликів.

Отже, інноваційна модель управління ризиками забезпечує підприємству стійкість, ефективність, а також конкурентоспроможність у динамічному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балдинюк В. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>
2. Бичікова Т. А., Лук'янова В. В. Комерційний ризик діяльності підприємства роздрібної торгівлі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. №6. Т. 4. С. 57-61.
3. Бондаренко А. І. Ціноутворюючі ризики в банківській діяльності. *Європейські перспективи*. 2015. №5. С. 44–52.
4. Бреус С., Іваненко А. Інформаційні системи у торгівлі в умовах цифрової трансформації: виклики, ризики та потенціал зростання. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-46>
5. Вараксіна О., Кругова А. Сутність підприємницького ризику в господарській діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-35>
6. Волошина-Сідей В. В. Аналіз оцінки ризиків як інструмент сталого розвитку підприємництва в умовах глобальних викликів та коронакризи. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 2 (25). С. 72–76.
7. Гросул В. А., Усова М. О. Ризик: сутність, причини виникнення та основні види. *Економічний простір*. 2021. №176. С. 58-64. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-9>
8. Дячков Д. В. Формування системи ризик-менеджменту підприємства. *Економічний форум*. 2015. № 4. С. 235–241.
9. Єрмак С. О., Шелевер А. М. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. Збірник матеріалів міжнародної наукової практичної інтернет-конференції «*Економічні перспективи підприємництва в Україні*». Ч.2. Університет ДФС України. Ірпінь, 2017. С. 81–83.
10. Желюк Т., Бречко О. Стратегія розвитку малого і середнього бізнесу громад в умовах цифрової трансформації: ризики, маркетингові технології та

управлінські виклики. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 340 (2). С. 447-453. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-70>.

11. Ідобаєва А. Л. Сутність та ризики в діяльності промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 71–76. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.1.71>

12. Іжевський П., Самарічева Т., Кудельський В. Цифрові інновації в розвитку малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-78>

13. Іщенко І. С. Ризики інвестиційних проектів. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. № 5 (90). С. 91–98.

14. Камінський А. Б. Економіко-математичне моделювання фінансових ризиків: автореф. дис. «Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці» д-ра екон. наук: спец. 08.00.11. Київ : КНУ, 2007. 25 с.

15. Кармінська-Белоброва М. В. Управління ризиками у підприємстві: навч. посіб. / укл. М. В. Кармінська-Белоброва, С. М. Ігнатова. Харків: «Слово», 2014. 169 с.

16. Кондратович М. Український ринок ERP-систем: переваги та недоліки 12 популярних рішень. *DOU.ua*. 21 червня 2022. URL: <https://dou.ua/forum/topic/38715/> (дата звернення: 26.09.2025).

17. Кудіна В. Г. Класифікація ризиків у банківській сфері: теорія і практика. *Вісник Східноукраїнського університету ім. В. Даля*. 2011. № 15 (169). Ч. 2. С. 34–39.

18. Михайленко О. В., Ніколаєнко С. М., Насіканова О. О. Управління ризиками діяльності підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 6. С. 144–147.

19. Мороз Л. В., Сідак О. В. Банківські ризики та їх вплив на діяльність банківських установ. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 18. С. 223-228.

20. Орлова О. М. Ризики промислових підприємств в умовах пандемії COVID-19. *Бізнес-Інформ*. 2021. № 2. С. 131–137.

21. Пічкур Г., Шептура О., Макогонов А. ERP-системи: переваги та приклади впровадження. *Webnauts*. 2025. URL: <https://webnauts.pro/uk/blog/erp-systemy-perevagy-ta-pryklady-vprovadzhennya/> (дата звернення: 27.09.2025).
22. Подольчак Н. Ю. Управління та зниження рівня ризиків енергозабезпечення підприємств: монографія. Львів: Міські інформаційні системи, 2011. 258 с.
23. Примак М. Сутність та різновиди ризиків підприємства торгівлі в умовах війни. *Менеджмент: імперативи та виклики. Технологія та функції менеджменту в організації*: збірник наукових статей студентів. 2023. № 12. С. 95–101.
24. Семенова К. Д., Тарасова К. І. Ризики діяльності промислових підприємств: інтегральне оцінювання: монографія. Одеса: ФОП Гуляєва В.М., 2017. 234 с.
25. Тешева Л. В., Грищенко В. С. Теоретико-методичні засади вибору агроінноваційних проєктів на основі оцінки їх ризиковості. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 6. С. 621–625.
26. Тітов В. Економічні ризики: поняття, сутність, підходи до управління ними у промисловому маркетингу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 378-381. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-56>
27. ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ» ЄДРПОУ 38913431. *Edrpou.ubki.ua*. 2025. URL: <https://edrpou.ubki.ua/ua/38913431> (дата звернення: 28.09.2025).
28. ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ». *Opendatabot.ua*. 2025. URL: <https://opendatabot.ua/c/38913431> (дата звернення: 28.09.2025).
29. ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ». *Youcontrol.com.ua*. 2025. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38913431/ (дата звернення: 28.09.2025).
30. Товариство з обмеженою відповідальністю «Франкобудпостач». *Clarity-project*. 2025. URL: <https://clarity-project.info/edr/38913431/yearly-finances> (дата звернення: 28.09.2025).

31. Чуприна І. В. Поняття та класифікація ризиків в підприємницькій діяльності. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2012. № 4 (70). С. 187-194.
32. Шепеленко О. В. Управління підприємницькими ризиками суб'єкта господарювання. *Економічні науки*. 2011. № 4 (52). С. 189–199.
33. Щербак В. Г., Щербак О. В. Невизначеність і ризик у бізнес-діяльності промислового підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 4 (106). С. 156-161.
34. Accominotti O., Chambers D. If you're so smart: John Maynard Keynes and currency speculation in the interwar years. *The Journal of Economic History*. 2016. № 76 (2). P. 342–386.
35. AL-Dosari K., Fetais N. Risk-Management Framework and Information-Security Systems for Small and Medium Enterprises (SMEs): A Meta-Analysis Approach. *Electronics*. 2023. № 12 (17). P. 3629. <https://doi.org/10.3390/electronics12173629>
36. Bácskai T., Huszti E., Meszéna G., Mikó G., Szép J. A gazdasági kockázat és mérésének módszerei. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1976. 208 p.
37. Cantillon R. Essai sur la nature du commerce en général. Partie I. Chapitre XIII. Paris: Institut Coppet, 2011. P. 18–21. URL: <https://www.institutcoppet.org/wp-content/uploads/2011/12/Essai-sur-la-nature-du-commerce-en-gener-Richard-Cantillo.p.pdf> (дата звернення: 10.09.2025).
38. Chapman R. J. Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management. 2nd edition. England : Wiley, 2011. 676 p.
39. Cooper D., Grey S., Raymond G., Walker P. Project Risk Management Guidelines: Managing Risk in Large Projects and Complex Procurements, John Wiley & Sons, Ltd. 2004. 401 p.
40. Crovini C., Santoro G., Ossola G. Rethinking risk management in entrepreneurial SMEs: towards the integration with the decision-making process. *Management Decision*. 20 May 2021. № 59 (5). P. 1085–1113. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2019-1402>

41. Factris receives EU funding for AI-based SME risk-management system. *Factris*. 18.03.2020. URL: <https://www.factris.com/en/news/eu-funding-for-ai-based-sme-risk-management-system/>_(дата звернення: 30.09.2025).
42. Fauzi S. N. M., Ghazali P. L., Foziah N. H. M., Mahmud M. S., Muhammad N., Rohim R. A. A. The Role of Enterprise Risk Management on SMEs Performance: A Review Paper. *The Journal of Management Theory and Practice (JMTP)*. 2022. № 3 (1). P. 73-77. <https://doi.org/10.37231/jmtp.2022.3.1.214>
43. Heerkens G. R. *Project Management*. New York: McGraw-Hill, 2002. 250 p.
44. Kanapickiene R., Spicas R. Credit Risk Assessment Model for Small and Micro-Enterprises: The Case of Lithuania. *Risks*. 2019. № 7 (2). 67. <https://doi.org/10.3390/risks7020067>
45. Knight F. H. *Risk, Uncertainty, and Profit*. Dover Publications, Mineola. 2006. 382 p.
46. Kuděj M., Civelek M., Erben M., Masárová J., Kubálek J. Navigating global markets: The role of enterprise risk management and human resource management in SME international expansions. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*. 2023. № 18 (4). P. 1075-1103. <https://doi.org/10.24136/eq.2023.034>
47. Kurniawan P. S. Risk Management Model for SMEs: A Story from Pandemic. *Gorontalo Accounting Journal*. 2023. Vol. 6. № 2. P. 2614-2074. URL: <https://idscienceday2022.pubpub.org/pub/k0yfgxdw>
48. Marshall A. *Principles of Economics* (8th ed.). Online Library of Liberty. 2010. 626 p. URL: <https://competitionandappropriation.econ.ucla.edu/wp-content/uploads/sites/95/2017/09/PrinciplesEbook.pdf>_(дата звернення: 01.10.2025).
49. Mihai Yiannaki S., Stokes P. A systemic risk management model for SMEs under financial crisis. *International Journal of Organizational Analysis*. 5 October 2012. № 20 (4). P. 406–422. <https://doi.org/10.1108/19348831211268607>
50. Our cases. *ERP Consulting*. 2025. URL: <https://erp-consulting.pro/en/our-cases/>_(дата звернення: 03.10.2025).

51. Pigou A. C. *The Economics of Welfare*. London: Macmillan, 1920. 953 p. URL: <http://pombo.free.fr/pigou1920.pdf> (дата звернення: 04.10.2025).
52. Pop C.-D., Ungureanu N., Pop A. D. Risk matrix – an innovative management tool for SME'S. 7th Review of Management and Economic Engineering International Management Conference: Management Challenges Within Globalization, Cluj-Napoca, Romania. 2020. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6556394>
53. Rashid M. Navigating Financial Risks in Small and Medium Enterprises (SMEs) in the Middle East. *Linkedin*. 16.08.2024. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/navigating-financial-risks-small-medium-enterprises-smes-mahmood-g0bff/> (дата звернення: 05.10.2025).
54. Slywotzky Adrian J., Weber Karl. *Upside: The 7 Strategies for Turning Big Threats into Growth Breakthroughs*. Crown Business, 2007. 270 p.
55. Sotamaa T., Reiman A., Kauppila O. Manufacturing SME risk management in the era of digitalisation and artificial intelligence: a systematic literature review. *Continuity & Resilience Review*. 30 April 2025. №7 (1). P. 1–28. <https://doi.org/10.1108/CRR-12-2023-0022>
56. Tomashuk I. Rural development management of Ukraine: problems and prospects. *The scientific heritage. Hungary*. 2020. № 45. P. 5. P. 23–35.
57. Ttravinska S.I. Risk assessment and management as the component of the internal control system of milk processing companies. *European journal of economic studies*. 2013. № 2(4). P. 136.
58. Turgay S., Aydin A. Risk Mitigation for SMEs: A Step-by-Step Guide to Implementing an Effective Framework. *Financial Engineering and Risk Management*. 2023. Vol. 6. P. 71-80. <http://dx.doi.org/10.23977/ferm.2023.060808>
59. Vichova K., Taraba P., Belantova T. Risk Management of the Project and the Use of Software in SME. *Wseas transactions on business and economics*. 2020. Vol. 17. P. 551-559. <http://dx.doi.org/10.37394/23207.2020.17.54>
60. von Neumann J., Morgenstern O., Rubinstein A. *Theory of Games and Economic Behavior* (60th Anniversary Commemorative Edition). Princeton

University Press. 2004. 776 p. URL: <http://www.jstor.org/stable/j.ctt1r2gkx> (дата звернення: 07.10.2025).

61. Wideman M. R. Project and Program Risk Management: A Guide to Managing Project Risks and Opportunities (PMBOK Handbooks). Pennsylvania : PMI, 1992. 57 p.

62. Zach O., Munkvold B. E., Olsen D. H. ERP system implementation in SMEs: exploring the influences of the SME context. *Enterprise Information Systems*. 2012. № 8 (2). P. 309–335. <https://doi.org/10.1080/17517575.2012.702358>

63. Žigienė G., Rybakovas E., Alzbutas R. Artificial Intelligence Based Commercial Risk Management Framework for SMEs. *Sustainability*. 2019. № 11 (16). P. 4501. <https://doi.org/10.3390/su11164501>

ДОДАТКИ

Додаток А

СХЕМАТИЧНЕ ЗОБРАЖЕННЯ СТРУКТУРИ ВЛАСНОСТІ
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФРАНКОБУДПОСТАЧ"

ТОВ "ФРАНКОБУДПОСТАЧ"
КОД ЄДРПОУ 38913431



ГРОМАДЯНКА УКРАЇНИ
СТАНЬКОВСЬКА ГАННА
ЯРОСЛАВІВНА,
23 ЖОВТНЯ 1948 Р.Н.,
РНОКПП 1782813842

ІНША ФІЗИЧНА ОСОБА,
ЩО ЗДІЙСНЮЄ
КОНТРОЛЬ
ВІДСУТНЯ

Директор
ТОВ "ФРАНКОБУДПОСТАЧ"

A blue circular stamp with a signature over it. The signature is handwritten and includes the date "02.10.2018".

02.10.2018

ЛЕМКО І.Й.

Фінансова звітність ТОВ «Франкобудпостач» за 2024 рік

Дата звіту	28.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Мостова Леся Василівна
КАТОТТГ	UA26040190010045761
Кількість працівників	34

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	206.10	0.00
первісна вартість	1011	2 090.90	2 090.90
знос	1012	1 884.80	2 090.90
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	206.10	0.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	10 583.00	14 660.90
у тому числі готова продукція	1103	10 583.00	14 660.90
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	24 994.20	17 009.90
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	78.50	613.40
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	10 737.30	6 492.50
Усього за розділом II	1195	46 393.00	38 776.70
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	46 599.10	38 776.70

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15 000.00	16 510.60
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 398.30	8 527.80
Неоплачений капітал	1425	290.30	
Усього за розділом I	1495	21 108.00	25 038.40
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	772.80	201.70
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	14 142.60	5 972.50
розрахунками з бюджетом	1620	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	10 575.70	7 564.10
Усього за розділом III	1695	25 491.10	13 738.30
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	46 599.10	38 776.70

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	125 751.30	101 781.90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	117 414.30	96 441.00
Інші операційні доходи	2120		0.00
Інші операційні витрати	2180	5 740.00	3 608.80
Інші доходи	2240		0.00

Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	125 751.30	101 781.90
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	123 154.30	100 049.80
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2 597.00	1 732.10
Податок на прибуток	2300	467.50	311.80
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2 129.50	1 420.30

Фінансова звітність ТОВ «Франкобудпостач» за 2023 рік

Дата звіту	04.09.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Мостова Леся Василівна
КАТОТГГ	UA26040190010045761
Кількість працівників	16

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	591.60	206.10
первісна вартість	1011	2 090.90	2 090.90
знос	1012	1 499.30	1 884.80
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	591.60	206.10
II. Оборотні активи Запаси:	1100	5 043.80	10 583.00
у тому числі готова продукція	1103	5 043.80	10 583.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	19 201.20	24 994.20
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	447.80	78.50
Інші оборотні активи	1190	1 242.10	10 737.30
Усього за розділом II	1195	25 934.90	46 393.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	26 526.50	46 599.10

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15 000.00	15 000.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 978.00	6 398.30
Неоплачений капітал	1425	290.30	290.30
Усього за розділом I	1495	19 687.70	21 108.00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	1 352.90	772.80
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	5 171.40	14 142.60
розрахунками з бюджетом	1620	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	314.50	10 575.70
Усього за розділом III	1695	6 838.80	25 491.10
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	26 526.50	46 599.10

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	101 781.90	83 480.40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	96 441.00	79 201.70
Інші операційні доходи	2120		0.00
Інші операційні витрати	2180	3 608.80	3 291.80
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270		42.50
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	101 781.90	83 480.40
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	100 049.80	82 536.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 732.10	944.40
Податок на прибуток	2300	311.80	170.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1 420.30	774.40

Фінансова звітність ТОВ «Франкобудпостач» за 2022 рік

Дата звіту	24.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Мостова Леся Василівна
КАТОТГГ	UA26040190010045761
Кількість працівників	15

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	892.70	591.60
первісна вартість	1011	2 090.90	2 090.90
знос	1012	1 198.20	1 499.30
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	892.70	591.60
II. Оборотні активи Запаси:	1100	9 786.10	5 043.80
у тому числі готова продукція	1103	9 786.10	5 043.80
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	11 149.60	19 201.20
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	130.40	447.80
Витрати майбутніх періодів	1170	89.40	
Інші оборотні активи	1190	2 037.90	1 242.10
Усього за розділом II	1195	23 193.40	25 934.90
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	24 086.10	26 526.50

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15 000.00	15 000.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 203.60	4 978.00
Неоплачений капітал	1425	1 050.20	290.30
Усього за розділом I	1495	18 153.40	19 687.70
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600		1 352.90
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	3 995.30	5 171.40
розрахунками з бюджетом	1620	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	1 937.40	314.50
Усього за розділом III	1695	5 932.70	6 838.80
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	24 086.10	26 526.50

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	83 480.40	66 895.30
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	79 201.70	63 262.20
Інші операційні доходи	2120		0.00
Інші операційні витрати	2180	3 291.80	2 765.20
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270	42.50	111.90
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	83 480.40	66 895.30
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	82 536.00	66 139.30
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	944.40	756.00
Податок на прибуток	2300	170.00	136.10
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	774.40	619.90